

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES CURSO DE ESTADO MAIOR

2003/2005



TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO

**Origem, significado e adequabilidade dos conceitos e
ferramentas do Planeamento Operacional: contributos para a
doutrina nacional**

**Gilberto Lopes Garcia
Major de Artilharia**

**Presidente do Júri:
Arguente Principal:
Arguente:
Arguente:**

**Tenente Coronel Nunes Henriques
Tenente Coronel Paz Moreno
Tenente Coronel Monteiro Fernandes
Tenente Coronel Caldas da Silva**



RESUMO

O **Planeamento Operacional** é um instrumento que se destina a garantir o planeamento militar atempado, tendo em vista o emprego das Forças Armadas, em cenários possíveis de actuação, fazendo face a ameaças ou actos de agressão contra os interesses nacionais. Possibilita ainda que o país esteja preparado para enfrentar “situações de crise”, em ambiente de “não guerra” fora do território nacional.

Após uma introdução onde é definido o objectivo da investigação, justificada a importância do estudo e são apresentadas a metodologia seguida, a organização e conteúdo do estudo, dedicamos o primeiro capítulo a origem e evolução da **Arte Operacional**, elemento orientador do Planeamento Operacional.

De natureza conceptual, o segundo capítulo introduz-nos no tema. Nele são expostos os principais elementos teóricos associados ao Planeamento Operacional e aos quais está associada uma pesquisa de índole histórica, quando possível, desses mesmos conceitos.

O terceiro capítulo aborda o Planeamento Operacional de forma abrangente, criando um modelo teórico que permite o estudo e análise de modelos existentes, enquadrando depois no **desenho operacional** os conceitos referidos no capítulo II.

O quarto capítulo, partindo do modelo teórico apresentado no capítulo anterior centra-se no estudo e análise dos modelos da NATO, da UE e países amigos, permitindo ajudar a visualizar e enquadrar no quinto capítulo o que sustenta o modelo de Planeamento Operacional português.

O capítulo sexto efectua uma síntese das ferramentas do Planeamento Operacional e finalmente o estudo a encerra com um conjunto de conclusões. Para Estados como Portugal, que dispõe de um modelo de Planeamento Operacional, a adequada utilização e desenvolvimento de ferramentas que ele fornece, reforça e consolida os poucos recursos disponíveis.



RÉSUMÉ

La **Planification Opérationnelle** est un instrument qui se destine à garantir une planification militaire, ayant en vue l'emploi des Forces Armées dans les possibles scénarios, pour faire face aux menaces ou aux actes d'agressions contre les intérêts nationaux. Elle permet aussi que le pays soit en condition d'affronter les "situations de crises", en ambiance de "non- guerre" et hors territoire national.

Après une introduction, qui nous définit l'objectif de l'investigation, justifiant l'importance de l'essais et nous présentant la méthodologie suivie, bien comme sa structure, le premier chapitre se débrousse sur l'origine et l'évolution de l'**Art Opératif**.

Ayant une facette conceptuelle, o deuxième chapitre nous introduit à l'étude des principaux concepts associés à la Planification Opérationnelle. Cette étude se conjugue avec un abordage historique des mêmes concepts.

Le troisième chapitre nous parle da la Planification Opérationnelle d'une forme élargie, créant un modèle théorique qui nous permet l'étude e l'analyse de modèles et nous encadre dans le **dessin Opérationnelle**.

Le quatrième chapitre, à partir du modèle de l'antérieur chapitre, se centre sur les modèles de l'OTAN, l'Union Européenne, et d'autres pays pour permettre d'analyser le processus de Planification Opérationnelle portugais.

Le sixième chapitre fait une synthèse des outils de la Planification Opérationnelle, et finalement l'essais se clôt par des conclusions.

Portugal a un modèle de Planification Opérationnelle, ce modèle nécessite d'une utilisation correcte et que ses outils soit développé, et de cette manière puissent renforcer et consolider les ressources disponibles.



DEDICATÓRIA

A Mathilde e ao Tiago



AGRADECIMENTOS

Este trabalho ficaria profundamente incompleto, se não expressasse o meu mais sincero reconhecimento pelo apoio dos amigos e familiares, sem o qual não me teria sido possível concretizar este trabalho, em especial os meus filhos, a quem nem sempre dei toda a atenção, apoio e carinho que me merecem. Pela sua infinita paciência e compreensão, ofereço-lhes o testemunho da minha gratidão

Agradeço profundamente aos meus orientadores do trabalho, primeiro ao Senhor Tenente-coronel de Engenharia Monteiro Fernandes, e depois ao Senhor Tenente-coronel de Infantaria Loureiro Magalhães pelo permanente apoio, confiança e liberdade que me concederam sem esquecer a infinita paciência.

Gostaria de agradecer a todos os camaradas envolvidos neste projecto e que, directa ou indirectamente, aceitaram partilhar a sua vivência e experiência, especialmente os elementos que prestam serviço no EMGFA e no COFT.

Aos meus camaradas do Curso de Estado-Maior agradeço os incentivos e conselhos sensatos que me deram para a realização deste trabalho.



LISTA DE ABREVIATURAS

A		COP	Contingency Operation Plan
ACE	Allied Command Europe	COPS	Comité Político e de Segurança
ACO	Allied Command for Operations	CPG	Commander Planning Guidance
ACOS	Assistant Chief of Staff	CRD	Commander Required Data
ACTORD	Activation Order message	CRP	Constituição da República Portuguesa
ACTPRED	Activation of Pre-deployment message		
ACTREQ	Activation Request message	D	
ACTWARN	Activation Warning message	DDP	Detailed Deployment Plan
ADAMS	Allied Deployment and Movement System	DP	Decisive Point
ADL	Allied Disposition List	DPP	Defence Planning Process
AFL	Allied Force List	DPS	Directiva de Prontidão e Sustentação
AJP	Allied Joint Publication	DIP	Directiva Inicial de Planeamento
AOI	Area of Interest	EEMC	Estágio de Estado Maior Conjunto
AOR	Area of Responsibility	EMA	Estado Maior da Armada // Etat-Major des Armées
APOD	Airport of Debarkation	EME	Estado Maior do Exército
ARRC	ACE Rapid Reaction Corp	EMGFA	Estado Maior General das Forças Armadas
B		EUMC	European Union Military Committee/Comité Militar da União Europeia
Bi-SC	Bi Strategic Command (ers)	EUMS	European Union Military Staff /Estado-Maior da União Europeia
C		F	
C2	Comando e Conrolo	F	França
CCEM	Conselho dos CEM	FA	Forças Armadas
CC	Component Commander	FHQ	Force HQ
CCIRM	Collection, Co-ordination of Intelligence Requirements Management	FPG	Funcional Planning Guide
CEM	Chefe do Estado Maior	FM	Field Manual
CEME	Chefe do Estado Maior do Exército	FORCEPREP	Nations Force Preparation message
CEMGFA	Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas	G	
CHOD	Chief of Defence	GOP	Guidelines of Operational Planning
CJF	Combined Joint Force	H	
CJTF	Combined Joint Task Force	HNS	Host Nation Support
COA	Course of action	HQ	Head-Quarter
CoG	Center of Gravity – Centro de Gravidade	I	
CONOPS	Conceito de Operações – Concept of Operations	IAEFA	Instituto dos Altos Estudos da Força Aérea
		IAEM	Instituto dos Altos Estudos Militares
		ID	Initiating Directive



J		P	
JTL	Joint Target List	PD	Ponto Decisivo
L		PEMGFA	Plano do EMGFA
LDNFA	Lei da Defesa Nacional e das FA	PLACON	Plano de Contingência
LOBOFA	Lei Orgânica das Bases da Organização das Forças Armadas	PLANOP	Plano de Operação
M		PLAPOI	Plano de Apoio
MAB	Mission Analysis Briefing	PME	Political-Military Estimate
MASTERPLAN	Master Plan	PPO	Processo de Planejamento Operacional
MC	Military Committee	PS	Planning situation
MCDP	Marine Corps Doctrinal Publication	PSC	Policy and Security Committee
MCWP	Marine Corps Warfighting Publication	PSO	Peace Support Operations
MDN	Ministro da Defesa Nacional	R	
MIAEFA	Manual IAEFA	RC	Regional Command
MNDDP	Multinational Detailed Deployment Plan	ROE	Rules of Engagement
MOA	Memorandum of Agreement	ROEAUTH	ROE Authorisation message
MOD	Ministry Of Defence	ROEIMPL	ROE Implementation message
MOU	Memorandum of Understanding	ROEREQ	ROE Request message
N		RSN	Role Specialist Nation
NAC	North Atlantic Council	S	
NATO	North Atlantic Treaty Organization	SACEUR	Supreme Allied Command in Europe
NCRS	NATO Crisis Response System	SC	Strategic Command
NCMP	NATO Crisis Management Process	SDP	Standing Defence Plan
NFC	National Force Contribution	SFN	Sistema de Forças Nacional
O		SOP	Standing Operating Procedures
OHQ	Operational HQ	SOR	Statement of Requirement
OPCOM	Operational Command	SP	Espanha
OPCON	Operational Control	SPOD	Seaport of Debarkation
OPLAN	Operation Plan	SUPLAN	Supporting Plan
OPORD	Operation Order	T	
OPP	Operational Planning Process	TACOM	Tactical Command
OPS	Operações/Operations	TACON	Tactical Control
ORBAT	Order of Battle	TACSOI	Tactical Standard Operational Information
ORBATTOA	Transfer of Authority Message	TOA	Transfer of Authority
ORDOP	Ordem de Operação	TOPFAS	Tools for Operational Planning, Force Activation and Simulation
		UK	United Kingdom
		USMC	United States Marine Corps



ÍNDICE

RESUMO	I
RÉSUMÉ	II
DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	III
AGRADECIMENTOS	IV
LISTA DE ABREVIATURAS	V
 ÍNDICE	 VII
 INTRODUÇÃO	 I
 I. ORIGEM E EVOLUÇÃO	 5
 II. DOS CONCEITOS CHAVES	 10
II.1 Estado Final	10
II.2. Centro de Gravidade	11
II.5. Aproximação Directa e Indirecta	16
II.6. Linhas de Operações	16
II.7. Manobra	18
II.8. Sinergia	18
II.9. Simultaneidade e Profundidade	19
II.10. Antecipação e Equilíbrio	19
II.11. Ritmo e Gestão do Tempo	20
II.12. Pausa Operacional	21
II.13. Sequência das Operações/Faseamento	21
II.14. Alternativas e Acções Subsequentes	22
 III. DO PLANEAMENTO	 24
III.1. Do Planeamento (processo)	24
III.2. A Estimativa	25
III.3. Do Desenho Operacional.	26
 IV. DO PLANEAMENTO OPERACIONAL	 30
IV.1. Planeamento Operacional da NATO	30
IV.1.1. Clarificação Linguística	30
IV.1.2. Produtos do planeamento	31
IV.1.3. Processos Interoperáveis	33
IV.2. Planeamento Operacional da União Europeia (UE)	35
IV.2.1 Operação militar da UE sem recurso aos meios e capacidades da NATO	36
IV.2.2 Operação militar da UE com recurso aos meios e capacidades da NATO	37
IV.2.3. Comum a todos os casos	37



V. DO PLANEAMENTO OPERACIONAL EM PORTUGAL	39
VI. FERRAMENTAS DO PLANEAMENTO OPERACIONAL	43
VI.1 Ferramentas do Planeamento Operacional NATO	44
VI.2 Ferramentas do Planeamento Operacional Nacional.	46
VII. CONCLUSÕES/CONTRIBUTOS	48
Índice dos Anexos	i
Bibliografia	ii
A. Livros	ii
B. Trabalhos	iii
C. Documentos Nacionais	iv
D. Artigos	iv
E. Legislação Nacional	v
F. Legislação estrangeira	v
G. Outros documentos	vi



INTRODUÇÃO

A Defesa Nacional é a actividade desenvolvida pelo Estado e pelos cidadãos no sentido de garantir, no respeito das instituições democráticas, a independência nacional, a integridade do território e a liberdade e a segurança das populações contra qualquer agressão ou ameaça externa¹.

De acordo com a LDNFA e decorrente da Constituição da República, cabe ao Governo a condução da Política de Defesa Nacional, parte integrante da política governamental. Esta estabelece os objectivos da defesa, atribui os recursos e define as acções necessárias para a sua consecução. A componente militar é uma componente essencial da política de defesa nacional, porque determina a organização, preparação e edificação do potencial militar do país, consubstanciado nas Forças Armadas.

Princípios, objectivos, orientações e medidas da Política de Defesa Nacional encontram-se expressos no Programa do Governo, nas Grandes Opções do Plano anuais, no Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) e no Conceito Estratégico Militar (CEM), em vigor. Para a sua concretização, assumem relevância os procedimentos de planeamento estratégico estabelecidos na LDNFA e na Directiva Ministerial para o Planeamento Militar. Em paralelo e concorrentemente ao Planeamento Estratégico, no sentido de gerar as capacidades militares e planear o seu emprego desenvolve-se, o Planeamento de Forças e o Planeamento Operacional, primeiro para a definição dos meios necessários, o segundo para o seu emprego.

O Planeamento Operacional é um instrumento que se destina a garantir o planeamento militar atempado, tendo em vista o emprego das Forças Armadas, em cenários possíveis de actuação, fazendo face a ameaças ou actos de agressão contra os interesses nacionais. Possibilita ainda que o país esteja preparado para enfrentar “situações de crise”, em ambiente de “não guerra” fora do território nacional. Este instrumento possibilita a elaboração atempada e eficiente de Planos Operacionais para dar resposta a situações de “crise”.

O **objectivo da Investigação** deste trabalho é visualizar as influências decorrentes do Planeamento Operacional capazes de contribuir para a doutrina nacional e constituir uma ferramenta de apoio à tomada de decisão militar e contribuir para o levantamento de

¹ Artº 10 da Lei 29/82 – LDNFA



ferramentas para uma sua eventual aplicação aos vários níveis de comando das Forças Armadas.

A reflexão que se segue, procura consubstanciar-se numa contribuição doutrinária forte que oriente a preparação e participação dos meios do Exército.

A **importância do estudo** reside na percepção que temos quanto à actualidade e pertinência do tema proposto para investigação por parte do IAEM.

A actualidade e pertinência estão associados às transformações em curso no seio dos Exércitos europeus, a reestruturação em curso da NATO e da UE, bem como dos constantes esforços que têm vindo a serem desenvolvidos na actualização dos quadros conceptuais na área do Planeamento Operacional.

O factor conjunto é intrínseco ao Planeamento Operacional. Este factor foi reforçado pelo Ex.mo General Chefe do Estado Maior de Exército na sua Directiva para a Transformação, onde refere que o Exército deve estar pronto a participar na edificação de capacidades conjuntas².

No respeitante a **delimitação do estudo** partimos de uma definição rigorosa de conceitos da Arte Operacional e do Planeamento, e avançamos para uma percepção mais correcta de alguns modelos existentes já implementados. Limitamos o desenvolvimento dos capítulos I e II, porque só por si representarem individualmente matéria para investigação de futuros TILD.

Estamos cientes que o quadro das alianças em que Portugal está inserido condiciona fortemente a sua liberdade de acção, constituindo-se em muitos casos como “uma estrada de sentido único” da qual não podem existir desvios, sob pena de perder o “comboio” do conhecimento e credibilidade.

No que se refere ao **corpo de conceitos**, por uma questão de método, da sua extensão e da relevância que assumem para a compreensão deste trabalho, decidimos apresentar os conceitos e definições em dois capítulos distintos.

Para a execução deste trabalho pretendemos seguir uma **metodologia** baseada na investigação empírica e assente numa observação directa (Observações fundamentadas numa pesquisa documental³ e bibliográfica e entrevistas, efectuadas a personalidades e entidades com responsabilidade funcional, ou especialistas, em matéria de Planeamento Operacional).

² Directiva N.º 193/CEME/03, 14 de Outubro. Directiva para a Transformação do Exército. Estado-Maior do Exército, Lisboa, 2003.

³ Legislação e documentos militares.



A colecta documental centrou-se na legislação em vigor e em documentos militares de Portugal, países amigos, NATO e EU o que nos conduziu à definição da seguinte **questão central**:

- Que modelo de Planeamento Operacional para as Forças Armadas Portuguesas?

Perante esta questão central foi possível identificar algumas questões derivadas:

- Qual o significado de Planeamento Operacional?

- Quais são as ferramentas e os contributos do Planeamento Operacional?

- Qual a metodologia actualmente implementada na estrutura superior das Forças Armadas, no quadro da UE e da NATO?

- É necessário proceder-se actualizações organizacionais?

A **Organização e conteúdo do Estudo** pretendem abranger, não só a área teórica relativa ao Planeamento Operacional, mas assuntos de natureza mais prática, articulados directamente com a realidade da NATO, da UE, das Forças Armadas, e do Exército.

A presente trabalho está estruturado numa introdução, seis capítulos de desenvolvimento e uma parte final de contributos e conclusões.

Após a introdução, dedicamos o primeiro capítulo a origem e evolução da Arte Operacional, elemento orientador do Planeamento Operacional.

De natureza conceptual, o segundo capítulo introduz-nos no tema. Nele pretendemos expor os principais conceitos associados ao Planeamento Operacional e aos quais associamos uma pesquisa de índole histórica, quando possível, desses mesmos conceitos.

O terceiro capítulo aborda o Planeamento Operacional de forma abrangente, criando um modelo teórico que nos permita o estudo e análise de modelos existentes, enquadra depois no desenho operacional os conceitos referidos no capítulo II.

No quarto capítulo, centramo-nos no estudo e análise dos modelos da NATO, da UE e países amigos, tendo partido do modelo teórico apresentado no capítulo anterior, o que nos permitiu ajudar a visualizar e enquadrar, e no quinto capítulo, o que sustenta o modelo de Planeamento Operacional português.

O capítulo sexto efectua uma síntese das ferramentas do Planeamento Operacional e finalmente terminamos o estudo com a apresentação de contributos e conclusões que julgamos adequadas e ajustadas aos objectivos deste estudo.

Em anexo encontra-se um conjunto de documentos de interesse complementar, de natureza mais técnica, cuja leitura se nos afigura como pertinente para uma melhor compreensão do tema abordado neste trabalho.



É nossa convicção que este trabalho não se esgota aqui. A profundidade desejada no tratamento do tema abordado e o factor “ Conjunto” que lhe está associado, merecerá o contributo de outras pessoas, retirando-lhe a subjectividade deste trabalho individual, que naturalmente apenas traduz a visão do seu autor. Desejamos de facto, se tal for possível, é que esta nossa modesta contribuição possa contribuir para a melhoria da compreensão das questões relacionadas com o Planeamento Operacional em Portugal, reforce o interesse quanto a esta área do conhecimento e permita modestamente contribuir para o melhoramento e desenvolvimento das Forças Armadas Portuguesas, se assim for, estaremos sobejamente satisfeitos.



I. ORIGEM E EVOLUÇÃO

O termo Arte Operacional apareceu em Portugal nos círculos relacionados com o estudo das questões militares e estratégicas nos anos 70. Tal facto está intimamente relacionado com a frequência por oficiais portugueses de cursos nos EUA e com a reformulação da doutrina⁴ desse país, que já reflectia algumas lições retiradas das guerras da Coreia e do Vietname⁵.

O termo “arte operacional”, ou “operativnoe iskusstvo” no termo russo original, tem as suas raízes no desenvolvimento da doutrina militar soviética⁶. Os conceitos e conclusões referentes à própria essência e natureza da guerra assumiram depois um papel significativo na organização do Exército e do próprio Estado Soviético.

O conceito subjacente a Arte Operacional nasceu muito antes fruto das mudanças sociais, políticas e tecnológicas iniciadas no final do século XVIII e que se prolongaram durante o século XIX. A separação entre a Tática e Estratégia que adveio de tais mudanças obrigou à necessidade de estabelecer uma ponte entre esses dois níveis da Guerra, que passou a designar-se de nível operacional⁷.

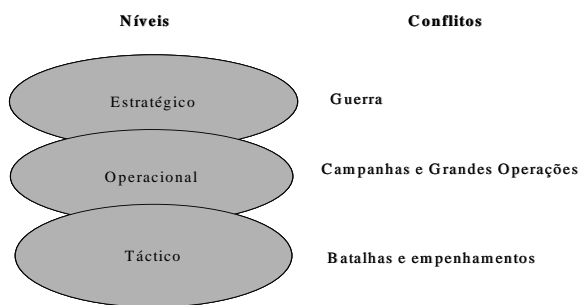


Figura 1 – Os níveis da Guerra

A.A. Svechin formula como inter-relação: “A Batalha é o meio da operação. Tácticas são o material da Arte Operacional. A Operação é o meio da Estratégia, e a Arte Operacional é o material da Estratégia”⁸.

⁴ Expressa no Field Manual (FM) 100-5 versão de 1976.

⁵ Os americanos sempre referiram que ganharam as batalhas mas foram incapazes de ganhar a guerra.

⁶ Apenas para referir os responsáveis mais importantes: Frunze, Tukhacheskiy, Triandafilov, Isserson e Svechin entre muitos outros.

⁷ Anexo A- Evolução da inter-relação entre os três níveis da Guerra.

⁸ Citado por SAVUSHKIN, Col, *Genesis, Development of Soviet military Doctrine*, in *VOYENNO-ISTORICHESKIY*, nº 2 Fev 88, pp 20



O Marechal Mikhail N. Tukhachevsky, Chefe do Estado-Maior soviético, em 1920, é considerado o “padrinho” do conceito “Arte Operacional” na maior parte da literatura disponível sobre o assunto, por ter formulado a necessidade de maior mobilidade, liberdade de acção e flexibilidade na condução das operações, capaz de dar maior profundidade no combate, sob uma óptica operacional da guerra. No entanto a autoria do conceito, *de direito*, é atribuída ao General Aleksandr A. Svechin, teórico soviético e ex-oficial do estado-maior. Ele soube entender de forma clara a essência da união entre a nova interpretação das três componentes da arte militar quando escreveu: “A táctica compreende as etapas a partir da qual são efectuadas as súbitas transições operacionais. A estratégia indica o nosso caminho”⁹. Esta nova visão do relacionamento entre os três componentes da arte militar impulsionou um outro factor – um contínuo centrar na evolução da natureza das operações, com repercussões para as guerras futuras.

Não é surpreendente que tenha surgido um novo departamento, *Conduta de Operações*, paralelamente ao Departamento Convencional de Estratégia e Tática na Academia de Estado-Maior Soviética (Academia Militar Frunze)¹⁰. Os primeiros directores desse departamento¹¹ já tratavam da arte operacional como um conceito consolidado, existindo já nessa altura (década de 30) uma vasta bibliografia¹².

Os soviéticos observaram que a teoria e a prática militar em evolução levaram a uma situação na qual a estratégia de um país inteiro em guerra se tinha transformado numa de série contínua de batalhas, quer na extensa frente de combate na retaguarda. Isto é, a estratégia era o que guiava a nação na preparação, no combate da guerra contemporânea e futura, enquanto que a *Conduta de Operações* estava a adquirir rapidamente suficiente identidade para justificar que se lhe desse uma maior e diferenciada atenção. Conscientemente entendia-se que a estratégia – mais precisamente a estratégia militar – se havia expandido rapidamente para incluir inúmeras actividades, inclusive planeamento e preparação de alto nível, obtenção de recursos ou identificação de objectivos e definição de prioridades, todos culminando na aplicação directa do poder militar para alcançar as metas definidas pelos políticos¹³.

⁹ GUERRERO, Greg, *Operational Art: a definition*, www.red.army.studies.com, consultado 18 Jan 2004.

¹⁰ GUERRERO, *op. Cit.*

¹¹ Teóricos como Tukhachevsky, S. Isserson ou Triandifilov.

¹² Obras como “Da natureza das operações dos exército modernos”, 1929, de Triandifilov ou ainda “ Dos fundamentos das operações em profundidade”, 1933 de Isserson são um exemplo. Pena é de referir que muito dessa obra só começou a ser traduzido para outras línguas, mas a conta gotas, após 1990.

¹³ Exemplo notório é de Estaline, que durante a Guerra Patriótica define claramente as metas a atingir pelo poder militar.



Embora os soviéticos não ignorassem outras questões operacionais, a teoria e a prática das operações de profundidade desempenhou um papel central para a arte operacional soviética durante os anos trinta¹⁴. “A arte operacional exigia assim que o profissional:

- Identificasse os objectivos estratégicos no teatro de operações;
- Visualizasse o teatro de operações em três dimensões;
- Determinasse que sequência de acções militares (Planeamento, organização, apoio, batalhas e disposição de comando) poderia alcançar esses objectivos”¹⁵.

Não há indícios de que os soviéticos tenham abandonado a senda aberta por Tukhachevsky, excepto por breves períodos. Entretanto, a dificuldade de acesso à língua russa limita maiores explorações sobre eventuais desenvolvimentos da Arte Operacional. Sabe-se que nas décadas de 60 e 70 do século passado, o conceito foi revivido com ênfase, quando os soviéticos se deram conta que nem tudo podia ser resolvido com a arma nuclear. Nos anos 70, a “Enciclopédia militar soviética” define a Arte Operacional como “a teoria e a prática da preparação e da conduta das operações inter-ramos, combinadas e autónomas...”¹⁶, e acrescenta ainda que “ Na teoria militar de numerosos países estrangeiros, em vez do termo *Arte Operacional* utiliza-se a expressão *Grande Tactique* ou *Pequena Estratégia*...”¹⁷

Esta inovação teórica manteve-se desapercibida dos ocidentais durante muito tempo, à excepção da Alemanha onde o conceito de Arte Operacional (*operativ Kriegkunst*) se impõe logo nos anos trinta¹⁸.

O conceito associado a expressão de “*Grande Tactique*”, anteriormente empregue por Guibert e o Barão H. Jomini¹⁹, e depois caído em desuso, foi reintroduzido no vocabulário anglo-saxónico por Liddell Hart²⁰ como “*Pequena estratégia*”. Aliado ao facto dos Estados Unidos de América (EUA) deterem durante décadas superioridade material, o que esterilizou a reflexão sobre as operações, apenas nos finais da década dos 50 aparece nos EUA o termo Arte Operacional pela mão de E. Luttwak²¹, e principalmente porque alguns pensadores americanos começaram seriamente a examinar a doutrina e a arte militar do adversário soviético. O termo foi encontrando eco entre os redactores da doutrina dos EUA que agora visualizavam melhor as nuances e as complexidades das operações modernas.

¹⁴ KAGAN, *Army and Modern War: notes toward a new edition of FM 100-5*, in *Parameters*, spring 1997, pp. 134-151.

¹⁵ Citado por SAVUSHKIN, Col, *Genesis, Development of Soviet military Doctrine*, in *VOYENNO-ISTORICHESKIY*, nº 2 Fev 88, pp 22

¹⁶ COUTEAU-BÉGARIE, *Traité de Stratégie*, p. 126

¹⁷ Idem, p.126

¹⁸ GUERRERO, *op. Cit.*

¹⁹ EARLE, *Les maîtres de la Stratégie*, pp 87-113.

²⁰ A AZART GAT, *History of military thought*, pp . 645-663

²¹ LUTTWAK, *The operational level of war*, in *Strategy and History*, 1985.



Portanto, de forma não surpreendente, quiçá pecando por tardia, o Field Manual (FM) 100-5, primeiro em 1976 (de forma ténue) e depois em 1982, reconheceu finalmente os três níveis de guerra²². Este FM destacou agilidade, iniciativa, profundidade e sincronização. Também abordou o problema do reagrupamento, reconhecendo a necessidade da estreita colaboração inter-ramos bem como encorajava definitivamente um maior destaque ao nível operacional da guerra que compreendia o planeamento e a conduta de campanhas.

Quatro anos mais tarde, o FM 100-5 aprofundou e ampliou os conhecimentos do Exército a respeito das operações contemporâneas e, pela primeira vez, o principal manual do Exército realmente definiu a Arte Operacional. Também nos EUA, a separação em três níveis da guerra foi mais cedo visualizada pelo Corpo de Fuzileiros (United States Marine Corps -USMC), que publica três publicações denominados, respectivamente: Estratégia (MCDP 1-1), Campanha (MCDP 1-2) e Tática (MCDP 1-3).

Reencontramos esta articulação ternária na China, com *chan-i* (*chan*: guerra; *i*: batalha), entre *chan-lue* (política da guerra, estratégia, que substituiu o *bing fa* dos antigos) e o *chan-shu* (combate da guerra, tática). Mas desde 1936 que Mao Ze Dong introduz uma “ciência das campanhas” entre a Estratégia e a Tática.²³

A clara existência da Arte Operacional, levou a tentativa de esboçar uma definição: “A Tática executa os passos pelos quais de dão os saltos operacionais, a Estratégia aponta o caminho”²⁴.

“Operational Art is the orchestration of all military activities involved in converting strategic objectives into tactical actions with a view to seeking a decisive result”²⁵.

“Operational Art is the skilful employment of military forces to attain strategic goals through the design, organisation, integration and conduct of campaigns, major operations and battles”²⁶.

As definições acima apresentadas encaminham-nos para a existência de um espaço entre a Tática e a Estratégia. Esse espaço é demasiado extenso, devendo ser preenchido por um campo de estudo intermédio. É nesse campo que se desenvolve uma ciência e arte militar²⁷ que denominamos de: Arte Operacional. A Tática por si só não consegue alcançar os objectivos estratégicos de um teatro ou ganhar uma guerra, os resultados das

²² KAGAN, *op. cit.*

²³ COUTEAU-BÉGARIE, *op. cit.*, p. 127

²⁴ SVECHIN, A. A., *Strategiya*, Voeny Vestnik, 1927. Este livro foi posteriormente traduzido para o inglês e publicado em 1992 sob a designação de A. A. Svechin, *Strategy*. Mas encontra-se infelizmente esgotado.

²⁵ UKOPSDOC,2000, para 301

²⁶ AJP - 01(B), 2001, para 2-7

²⁷ Ao longo deste trabalho vamos referir-nos depois como arte, mas significa Arte e Ciência.



acções desenvolvidas pela Tática só são úteis quando estas estão unidas por uma orientação mais ampla, visualizada pela Estratégia e orquestrada pela Arte Operacional.

A essência está na sua capacidade em identificar de antemão o que vai ser decisivo numa operação, e compreender as necessidades para se obter o sucesso.

Optamos por seguir ao longo do trabalho a definição do JP-01(B) – Allied Joint Doctrine, por ser a definição ratificada por Portugal.

É importante referir que a aplicabilidade Arte operacional não é exclusivo ao nível operacional da Guerra, os conceitos que lhe são associados estão têm uma aplicabilidade aos outros níveis²⁸. O Anexo A mostra-nos como os três níveis da guerra interagem permitindo verificar que os conceitos, inicialmente exclusivos no nível operacional passaram a ser reflectirem-se nos outros níveis.

Poderemos referir que o conceito foi adoptado de um modo geral mundialmente, entre outros países destaca-se a sua inserção na doutrina do Reino Unido, França, antigos Estados do Pacto de Varsóvia, na China, na Argentina e no Brasil²⁹, e define indubitavelmente um novo conceito que deveria já estar perfeitamente enraizado para todos os estudiosos das questões militares.

²⁸ Ver Anexo A.

²⁹ MENNING, op. cit.



II. DOS CONCEITOS CHAVES

A Arte Operacional apoiar os Comandantes a usar recursos com maior eficácia e alcançar os objectivos definidos no nível estratégico. Sem a Arte Operacional, a guerra seria um jogo de compromissos sem nexos, com um atrito relativo que unicamente media o sucesso ou o fracasso.

A Arte Operacional requer uma visão abrangente, bem como habilidade de antecipação, privilegiando uma cooperação conjunta.

O emprego da Arte Operacional exige uma sóbria reflexão acerca das relações tempo-espaço-força³⁰.

Visando a condução de operações de grande envergadura e campanhas no sentido de alcançar o objectivo estratégico, o comandante, ao nível operacional, deve conceber um esquema da campanha em torno de um conjunto de conceitos e ferramentas fundamentais que o ajudem a visualizar o desenvolvimento das mesmas.

Esses conceitos e ferramentas são as seguintes: Estado final; centro de gravidade; pontos decisivos; culminação; aproximação directa ou indirecta; linhas de operação; manobra; sinergia; simultaneidade e profundidade; antecipação e equilíbrio; ritmo; pausa operacional; gestão tempo; sequência/faseamento das operações e alternativas e acções subsequentes. A aplicação destes conceitos e o uso destas ferramentas constitui a essência da Arte Operacional. Foi opção abordar separadamente os conceitos, já que em alguma da bibliografia consultada, o conceito de sequenciar engloba entre outros conceitos os de sinergia, simultaneidade e profundidade, antecipação e equilíbrio ritmo e pausa operacional;

Iremos descrevê-los de forma sucinta, tentando esclarecer em termos históricos, quando possível, o seu aparecimento e depois relacioná-los com a doutrina de referência, isto é da NATO.

II.1 Estado Final³¹.

O Estado final (tradução do conceito *End-State*) é definido como a situação que necessita de ser alcançada no final de uma campanha, seja ele terminar o conflito ou resolver a situação em termos favoráveis ou satisfatórios.

³⁰ GOP, para. 3-11 e Anexo B – Dos Conceitos Chaves - Figura 1

³¹ AJP-01(B), Allied Joint Doctrine (Ratification Draft 2) para 0308 e GOP, Guideline for Operational Planning, Rev. 1, draft June 2003, para. 3-14.



É axiomático que o Estado final desejado – ou a definição de sucesso – seja crucial para o planeamento e condução da campanha³². Se não for explícita, a direcção estratégica recebida ajudará a identificar quais as condições militares que constituem o sucesso, mas a análise desta orientação estratégica é essencial.

Os comandantes aos níveis operacional e militar-estratégico devem actuar como fossem apenas um único ao longo de todo processo de planeamento da campanha, i.e. devem existir sinergias na actuação de ambos estar garantido que ambos estejam cientes daquilo que o outro pretende, trabalhar em unísono.. Claro que esta afirmação é mais fácil de enunciar que de cumprir, pois a história tem mostrado que a falta de uma orientação estratégica clara e inequívoca tem perseguido os comandantes militares ao longo dos tempos. O Estado Final deverá ser visualizado antes do início da execução.³³

II.2. Centro de Gravidade.(CoG)

O Centro de Gravidade , ou centro de massa, é um conceito da física newtoniana. Ele é definido como o ponto em redor do qual o peso e a massa de um corpo estão equilibrados igualmente em todas as direcções. Nas análises dos movimentos, o deslocamento do CoG funciona como um índice do movimento corporal total. De uma perspectiva cinética, a localização do centro de massa determina a maneira pela qual o corpo responde às forças externas.

Este conceito de CoG foi introduzido por Carl Von Clausewitz. Para ele o CoG “está sempre situado onde a maior massa se concentra, e que o golpe dado ao CoG é o mais eficaz, bem como o golpe mais violento será realizado com o CoG”³⁴. Mesmo se Sun Tsu nos dá exemplos de pontos de concentração de forças³⁵, ele não define o conceito genérico, por seu lado Jomini faz referência a “pontos estratégicos decisivos”³⁶. Podemos assim enunciar a definição dada por Carl Von Clausewitz para o CoG: “Tudo o que a teoria pode dizer a esse respeito, é guardar sempre bem presente as condições que predominam nos dois campos. A partir dessas, destaca-se um certo determinado CoG, o “pivot” de todo o seu poder e de todo o movimento. É contra esse ponto que todas as nossas energias devem ser dirigidas³⁷”. Clausewitz associa os CoG à sua natureza: de natureza material (o exército

³² Anexo B Figura 2 e 3.

³³ AJP-01(B), Allied Joint Doctrine (Ratification Draft 2) para 0308 e GOP, Guideline for Operational Planning, Rev. 1, draft June 2003, para. 0314.

³⁴ CLAUSEWITZ, *De la guerre*, Livro VI. p. 560

³⁵ SUN TSU, *A Arte da Guerra*, Livro I, p. 46-53

³⁶ JOMINI, *Compendio del Arte de la Guerra*, pp.118-121

³⁷ CLAUSEWITZ, *op. cit.*, Livro VIII, p. 693



do inimigo, a sua capital ou o seu principal aliado)³⁸, de natureza moral (comunidade de interesse nas alianças, responsáveis políticos e opinião pública)³⁹ e implicitamente a vontade do inimigo⁴⁰.

O CoG é definido como “o conjunto de características, capacidades ou locais de onde deriva a liberdade de acção, a força física ou a vontade de combater de uma força militar, de uma aliança ou de uma nação”⁴¹. O CoG não é apenas um contributo para o poder: ele é poder⁴².

O CoG da força opositora é a expressão da sua capacidade global, a qual se ataca e destruída, eliminada ou neutralizada conduzirá à inevitável derrota ou à vontade de negociar a paz. Paralelamente, a destruição, eliminação ou neutralização do nosso CoG levará a uma derrota inevitável. Um CoG pode incluir o conjunto das forças opositoras ou a sua estrutura de comando, a opinião pública, a vontade nacional ou a estrutura de uma coligação ou aliança⁴³. Pode existir mais do que um CoG. A concepção operacional residirá na nossa capacidade em concentrar esforços contra o CoG da força opositora, que ela tentará proteger, e de preservar o nosso próprio CoG⁴⁴. Os centros de gravidade têm de ser identificados tanto para as nossas forças como para as do adversário.

O CoG existe aos níveis estratégico, operacional e tático e é descrito como o “núcleo de todo o potencial e movimento, donde tudo depende, ou o ponto sobre o qual devem ser concentradas todas as energias”⁴⁵.

O CoG estratégico proporciona poder, vontade ou liberdade de acção para alcançar os objectivos estratégicos. Ao nível estratégico, os CoG poderão parecer intangíveis ou abstractos, tal como o poder que sustenta um regime, a vontade de um povo ou o nacionalismo étnico, sendo necessário identificar capacidades críticas que no seu conjunto atinjam a fonte de poder ou de força⁴⁶.

O CoG operacional deverá ser mais tangível, tal como o conjunto das forças terrestres, o poder aéreo, o poder naval, a capacidade de projecção, a estrutura de comando e controlo e outros. A este nível, o CoG é definitivamente algo físico⁴⁷. Um CoG operacional traduz

³⁸ CLAUSEWITZ, *op. cit.*, Livro VIII, p. 693

³⁹ CLAUSEWITZ, *op. cit.*, Livro VI, p. 560

⁴⁰ CLAUSEWITZ, *op. cit.*, Livro VIII, p. 693

⁴¹ FM 3-0, Operations, 2001, para 5-27

⁴² STRANGE, *Understanding CoG and critical Vulnerabilities*, 2000

⁴³ Anexo B Figura- 4

⁴⁴ GOP, para. 0316.

⁴⁵ CLAUSEWITZ, *op. cit.*, Livro VIII, p. 693. Actualmente, este conceito está alterado, e o CoG é visto de uma forma mais alargada e abrangente.

⁴⁶ AJP-01 (B), para 0308 e GOP, para. 0316.

⁴⁷ Normalmente é, mas se é-nos difícil aplicar esse entendimento a todo o espectro da guerra, por exemplo as operações humanitárias.



poder, vontade ou liberdade de acção para alcançar os objectivos operacionais. Ele pode estar concentrado numa determinada área geográfica ou então estar disperso. Neste ultimo caso, a habilidade em conseguir evitar que o CoG se molde ou concentre os seus efeitos, poderá ser decisivo para derrota-lo⁴⁸.

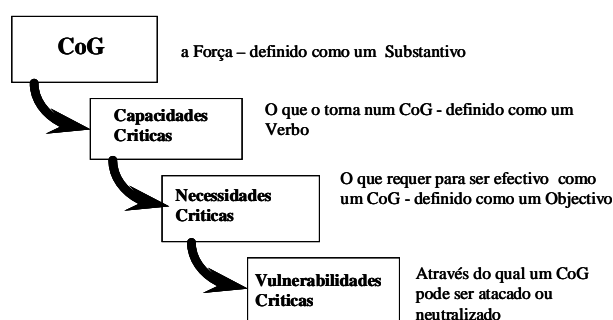
O CoG ao nível tático será tendencialmente uma capacidade específica focalizada num determinado ponto que garante liberdade de acção e os meios para alcançar os objectivos táticos⁴⁹.

O conceito de CoG torna-se particularmente pertinente para determinação do objectivo e da finalidade militar para o escalão subordinado⁵⁰. Além da estrutura lógica que ele confere a acção, o CoG por si só, não pode ser utilizado sem ser acompanhado de uma análise mais aprofundada para definir objectivos intermédios, os meios e o método, já que raramente consiste num elemento único e isolado⁵¹.

Associado ao CoG temos então três conceitos complementares⁵²:

- Capacidades críticas (Critical Capacities - CC);
- Necessidades críticas (Critical Requirements - CR);
- Vulnerabilidade críticas (Critical Vulnerabilities - CV).

Com estes novos conceitos⁵³ podemos seguir “uma caminhada analítica em cinco fases bem definidas”⁵⁴, as quatro apresentadas no desenho seguinte e a quinta que visa uma reflexão sobre o nosso CoG, aplica as quatro fases anteriores ao nosso CoG nointuito de o preservar.



Fonte : EEMC 2003

Figura 2 – Vulnerabilidades críticas

⁴⁸ Idem.

⁴⁹ Idem.

⁵⁰ DESPORTES, *Comprendre la Guerre*, p. 331.

⁵¹ Ver AJP-01 (B), 2001, para 0308 e GOP, para. 0316.

⁵² STRANGE no seu artigo, *Understanding CoG and critical Vulnerabilities*, aprofunda com exemplos históricos (as campanhas de Alexandre o Grande, Campanha do Atlântico WWII, Operação Desert Storm...); Ver Anexo B Figura 5 e 6

⁵³ Esta nova metodologia no seio da NATO, prende-se principalmente pela influência britânica no HQ ARRC.

⁵⁴ DESPORTES, op. Cit., pp. 332-333.



Poderemos questionar-nos para que servirá essa análise. Ela permite-nos explorar as CV do adversário, para e visualizar as nossas CR e dessa forma realmente entender-mos o que é decisivo numa operação.

Esta abordagem apresentada pelo Dr. JOE STRANGE ou ainda por VINCENT DESPORTES, que é também a seguida pelo QG do ACE Rapid Reaction Corp – mais conhecido por ARCC. Este QG no seu Staff handbook o seguinte exemplo:

- se identificamos o CoG como uma determinada força militar (Divisão Blindada), as suas capacidades críticas serão, movimentar-se com rapidez, comunicar(C2), e combater.
- Necessidades críticas (Critical Requirements - CR); cada capacidade crítica requer um conjunto de recursos, condições ou meios para torna-la efectiva.

seguindo o exemplo anterior, essa força ira requerer postos de comando, equipamento e atribuição de frequências no sentido de comunicar.

- Vulnerabilidade críticas (Critical Vulnerabilities - CV) as vulnerabilidades críticas serão os pontos fracos que se explorados permitem atacar e/ou neutralizar um CoG.
- Regressando ao nosso exemplo, se a força descrita anteriormente tiver um comando centralizado num único posto de comando (PC), então esse facto será descrito como sendo a vulnerabilidade critica, já que a sua destruição ou neutralização contribuirá para a derrota da força militar como um todo por lhe diminuir a CC de C2.

II.3. Ponto Decisivo.

Os pontos decisivos (DP – *Decisive Points*) são as chaves para alcançarmos os CoG. Podem existir no tempo, no espaço, forças ou no ambiente da informação. O controlo dos pontos decisivos concede vantagem aos comandantes sobre as forças opositoras e influencia consideravelmente o resultado de uma acção.

Os pontos decisivos podem incluir infra-estruturas ou características geográficas críticas para um fluir contínuo das operações ou para uma mudança rápida na direcção da manobra, e concedem uma via para o avanço das nossas forças⁵⁵. Embora os pontos

⁵⁵ GOP, 2003, para. 3-17.



decisivos possam ter uma natureza geográfica, também podem estar relacionados com capacidades específicas ou elementos das funções de combate.

O Barão H. Jomini⁵⁶ referia que os PD num campo de batalha são determinados pela configuração do terreno, pela combinação de locais com finalidade estratégica que um exército se propõe alcançar e pela colocação das forças respectivas. Podemos verificar esta análise não difere muito da apresentada na actual doutrina de referência⁵⁷.

Uma acção adequada nos pontos decisivos permite que os comandantes ganhem a iniciativa, retenham a liberdade de movimento para manobra operacional, mantenham o *momentum* e criem oportunidades. O alcançar de pontos decisivos pode conceder ao comandante a flexibilidade para seleccionar mais de uma linha de acção ou de operações para o avanço subsequente⁵⁸.

Normalmente, num teatro de operações existem múltiplos pontos decisivos. Os planeadores devem analisar todos os pontos potenciais e determinar os que permitem as melhores opções para atingir o CoG de uma força opositora.

Em operações os DP poderão ser desde terreno impeditivo, aeroportos, transposição de cursos de água, ou a passagem de linhas ou ainda um centro de Comando e Controlo.

Os comandantes designam os pontos decisivos mais importantes como objectivos intermédios e atribuem recursos para os alcançarem. Os pontos decisivos são a “chave” que permite atingir o CoG⁵⁹.

O FM 3-0, Operations, refere que “a Arte Operacional reflecte-se na habilidade de selecção dos DP que melhor permite alcançar o CoG inimigo”⁶⁰.

II.4. Culminação⁶¹.

“Culminação é o ponto no tempo em que a capacidade de tomar a iniciativa e de continuar com sucesso as operações esta ameaçada de passar para as mãos do inimigo”⁶²., i.e após a chegada a um ponto de equilíbrio, a balança penderá para o adversário.

Apresenta tantas implicações a nível ofensivo como defensivo.

Na ofensiva, o ponto de culminação é aquele ponto no tempo e localização em que o potencial de combate do atacante deixa de exceder o do defensor. Neste caso, o atacante

⁵⁶ JOMINI. op. Cit., p117

⁵⁷ GOP, 2001

⁵⁸ Apontamentos EEMC 2003

⁵⁹ Apontamentos EEMC 2003

⁶⁰ FM 3-0, Operations, 2001, para 30-31 interpretação do autor.

⁶¹ AJP-01 (B),2001, para 0308; GOP, 2001 para. 3-22.e.

⁶² HDv 100/100 Vs-NfD, 2000, para. 2367. interpretação do autor.



corre elevados riscos se continuar o ataque, podendo, inclusivamente, ser contra-atacado e derrotado.

Um defensor alcança o seu ponto culminação quando perde a capacidade de se defender com sucesso.. A arte da defesa consiste em levar o atacante ao seu ponto culminante, atacando-o então quando ele tiver exaurido os seus recursos e se encontrar mal preparado para se defender.

II.5. Aproximação Directa e Indirecta⁶³.

A aproximação directa inclui uma aproximação linear e ininterrupta contra o CoG de uma força opositora, muitas vezes através de pontos decisivos críticos/mais importantes. Esta aproximação directa poderá muitas vezes significar o confronto com os elementos mais fortes das forças opositoras⁶⁴. Normalmente este tipo de aproximação requer uma clara superioridade.

A aproximação indirecta ataca o CoG das forças opositoras por direcções ou em momentos inesperados. “A aproximação indirecta procura explorar as vulnerabilidades das forças opositoras evitando os seus pontos fortes. Esta aproximação está direccionada contra as forças opositoras que não ameacem directamente as forças amigas, contra instalações, reservas operacionais, linhas de comunicações, elementos de Comando e Controlo, situados na profundidade e onde o adversário não espera ser atacado”⁶⁵.

Normalmente as operações conjugam elementos de aproximação directa e indirecta.

II.6. Linhas de Operações⁶⁶.

Foram dois pensadores, primeiro Von Bulow (1757-1807) e depois Jomini (1779-1869) que se debruçaram sobre este conceito, sendo Jomini quem mais o pormenorizou. O conceito de linha de operação assume uma posição central na escrita de Jomini. No seu livro “compêndio da Arte da Guerra”, Jomini dedica um capítulo inteiro as Linhas de operação⁶⁷. Utiliza esse termo como sendo a parte da zona de operações de um exército, que uma força atravessa no deslocamento entre a sua base de operações e o campo de batalha. Refere ainda que unem “pontos decisivos”. Jomini também reputa como de grande importância o controlo de linhas interiores, ou de uma posição central, pois esta é a posição

⁶³ AJP-01 (B), 2001, para 0308 e GOP, 2001, para. 3-18.

⁶⁴ A protecção do seu CoG e pontos decisivos.

⁶⁵ HDv 100/100 Vs-NfD, 2000, para. 2366. interpretação do autor.

⁶⁶ Ver AJP-01 (B), 2001, para 0308, GOP, 2001, para. 3-19

⁶⁷ JOMINI, op. Cit., Artigo 19-23, pp. 115-1158. Estes foram os capítulos que Napoleão pediu para lhe serem lidos após a vitória de Austerlitz - EARLE, op. Cit., p.104



estratégica que melhor fornece aos comandantes a capacidade de concentrar a suas forças e daí obter uma vantagem significativa para atingir o CoG.

As linhas de operações são uma ferramenta que estabelecem uma inter-relação dos pontos decisivos no tempo e no espaço, ao longo do percurso para o CoG, definindo linhas diferenciadas de actividades e assim identificando o caminho crítico ao longo do qual as operações têm de se desenvolver em direcção ao CoG, de forma que as acções se desenvolvam de forma lógica e sequencial/progressiva e alcancem o End-State⁶⁸. As linhas de operações podem ser funcionais, físicas ou ambientais. Os comandantes utilizam-nas para orientar o potencial de combate para um fim desejado, aplicando-o através das três dimensões espaciais, ao longo do tempo e numa concepção lógica, que integra todas as capacidades militares de uma força conjunta, com vista a fazê-la convergir e a neutralizar/anular o CoG do adversário⁶⁹.

As linhas de operações podem tomar a designação de interiores ou exteriores⁷⁰.

Uma força opera em linhas “interiores” quando as suas operações divergem de um ponto central. As linhas interiores beneficiam uma força mais fraca, permitindo-lhe movimentar o seu esforço principal lateralmente, de uma forma mais rápida do que o opositor. Linhas interiores potenciam uma força de menor capacidade porque lhe permitem alterar a direcção do esforço mais rapidamente do que o inimigo.

“Operações por linhas interiores serão preferíveis, sempre que espacialmente e temporalmente permitam movimentações rápidas do ponto de aplicação das nossas forças, no intuito de derrotar por partes o inimigo”⁷¹.

Uma força opera em linhas “exteriores” quando as suas operações convergem num opositor. Operações com sucesso em linhas exteriores requerem uma força mais forte, mas oferecem maior oportunidade para rodear, cercar e derrotar um oponente mais fraco⁷².

As operações por linhas exteriores oferecem uma oportunidade para lançar acções ofensivas simultaneamente contra o inimigo em várias direcções ou em frentes invertidas e exigem que o comandante corra riscos, requerendo ainda grandes esforços de coordenação e “Normalmente conduzem a flancos excessivamente extensos, para os quais a protecção se torna indispensável”⁷³.

⁶⁸ Anexo B Figura 6

⁶⁹ JP 3-0, Capítulo III, para 5g

⁷⁰ Anexo B Figura 8

⁷¹ HDv 100/100 Vs-NfD, 2000, para. 2364. interpretação do autor.

⁷² A título de exemplo histórico, Frederico II na guerra dos Sete Anos (1756-1763), manobrou linhas interiores, aproveitando a sua posição central e por estar em inferioridade numérica, enquanto os seus adversários manobrava por linhas exteriores.

⁷³ HDv 100/100 Vs-NfD, 2000, para. 2365



II.7. Manobra

O principal objectivo da manobra é ganhar uma posição vantajosa, a partir da qual a força adversária possa ser ameaçada ou destruída. A manobra pode ser empregue para criar as condições desejadas ou efeitos nos DP, ou directamente no CoG adversário⁷⁴.

Ao nível operacional, a manobra conjunta é o meio através do qual o comandante estabelece as condições da batalha, no tempo e no espaço, declina ou aceita a mesma ou explora os seus desenvolvimentos posteriores. A manobra conjunta envolve o movimento de um número significativo de meios tácticos e logísticos, isto implica o envolvimento de forças pertencentes a mais que uma componente, podendo inclusivamente abranger elementos estratégicos temporariamente colocados à disposição de um comandante.

A natureza do conflito envolveu sempre algum grau de atrição, assumindo esta maior ou menor relevância consoante o conflito. Contudo, a atrição nunca é um fim em si mesmo, mas apenas o meio para alcançar um fim. Em vez de nos apoiarmos principalmente na atrição, uma melhor abordagem do conceito consiste em quebrar a vontade e a coesão dos nossos opositores, e não de simplesmente destruir o seu pessoal e material.

A ênfase consiste em gerar ritmo, o qual cria surpresa, e através da simultaneidade multiplica-lhe o efeito. Esta abordagem requer uma atitude mental na qual a iniciativa e a originalidade são combinadas com uma determinação impiedosa em alcançar o sucesso.

II.8. Sinergia⁷⁵.

A sinergia pode ser obtida pela exploração combinada e imaginativa de diferentes meios e recursos⁷⁶. Pretende-se a combinação de forças e acções para provocar o incremento dos efeitos nas várias dimensões, com vista a alcançar os objectivos designados, no mais curto espaço de tempo e com o mínimo de baixas. A dificuldade para o comandante reside na integração e sincronização de um leque alargado de capacidades⁷⁷.

Por exemplo os efeitos psicológicos da interdição, particularmente quando integrados em operações de informação, podem reduzir substancialmente a vontade do adversário. Ou ainda os fogos conjuntos podem facilitar a manobra, dando às forças o tempo e a protecção que necessitam para a executar. Estes fogos podem isolar as forças adversárias assim como controlar e restringir o seu movimento. A sinergia consiste na associação de um conjunto

⁷⁴ GOP, 2004, p 3-14

⁷⁵ GOP, 2001, para. 3-22-a e JP 3-0, Capítulo III, para 5a

⁷⁶ Apontamentos EEMC 2003

⁷⁷ WADE, SMARTbook, p 5-7



de actos isolados, mas quando associados, produzem um efeito superior a soma das partes separadas⁷⁸.

II.9. Simultaneidade e Profundidade⁷⁹.

Os conceitos de simultaneidade e profundidade são uma das principais características das operações conjuntas.

A simultaneidade recorre à aplicação simultânea de poder contra capacidades fundamentais e fontes de força do adversário. A aplicação do conceito em operações é contribuir directamente para o colapso do adversário exigindo-lhe mais pedidos de respostas do que ele consiga responder⁸⁰.

O Conceito de profundidade é muito “caro” aos primeiros pensadores soviéticos da Arte Operacional e aplica-se tanto no tempo como no espaço tridimensionalmente falando. O espaço da batalha tende a ser cada vez menos linear e mais aberto à imaginação não linear e à exploração assimétrica.

O que se pretende com simultaneidade e a profundidade, é conduzir à rotura do ciclo de decisão do adversário e à redução da sua capacidade de execução de operações, criando, condições propícias para o seu insucesso. Esta rotura do ciclo de decisão deve ser levada a efeito por elementos de todas as componentes, permitindo colocar na cadeia de comando adversária um aumento significativo das suas necessidades de reacção simultâneas e nas mais diferenciadas áreas possíveis.

II.10. Antecipação e Equilíbrio.

“A Antecipação é a chave para um planeamento efectivo”⁸¹. O comandante operacional terá de ser capaz de se abstrair da conduta detalhada das operações, reservando o tempo necessário para reflectir e prospectivar tendências futuras e ser o primeiro a identificar janelas de oportunidade ou a detectar uma ameaça inesperada. A capacidade de obter e manter uma visão global constitui uma característica determinante de um comandante operacional bem sucedido. Antecipação requer assim, conhecimento pleno da situação, esforço de pesquisa e uma criteriosa avaliação da informação essencial para a tomada de decisão⁸².

⁷⁸ Apontamentos EEMC 2003

⁷⁹ GOP, 2001, para. 3-22-b e JP 3-0, Capítulo III, para 5b

⁸⁰ WADE, SMARTbook, p 5-8

⁸¹ JP 3-0, 2001, Capítulo III, para 5c

⁸² Apontamentos EEMC 2003



“Equilíbrio é a manutenção da força, das suas capacidades e das suas operações, de tal forma que promova a liberdade de acção e a permanente capacidade de resposta”⁸³. Relaciona-se tanto com a composição apropriada das forças, como com a natureza e a oportunidade das operações conduzidas. O equilíbrio facilita o explorar das melhores oportunidades.

II.11. Ritmo⁸⁴ e Gestão do Tempo⁸⁵.

O ritmo (*tempo*) é a velocidade de desenvolvimento dos combates ou a taxa de actividades relativamente à oposição, no desenrolar dos combates tácticos e das batalhas e também entre as grandes operações.

Uma força deve conduzir operações com o ritmo que melhor explore as suas capacidades, onde se inclui a aptidão para gerar potencial de combate no tempo e no espaço, inibindo simultaneamente o adversário de atingir o mesmo objectivo. O comandante conjunto deve controlar os acontecimentos, agir de forma não previsível e imprimir às operações um ritmo e velocidade tais, que superem a capacidade de reacção eficaz do inimigo. Se o ritmo das nossas operações exceder as do adversário, este poderá ser forçado a atingir o ponto de culminação⁸⁶.

O ritmo depende, comunmente, da qualidade do planeamento, do momento, da iniciativa e do moral.

Ou seja, o ritmo compreende três elementos:

- Rapidez na decisão;
- Rapidez na execução;
- Rapidez na transição de uma actividade para a seguinte.

Grandes ritmos colocam ameaças cada vez mais compulsivas, às quais o opositor é incapaz de reagir apropriadamente, até ao ponto em que perde a coesão necessária para continuar o combate, podendo ser conseguido acelerando ou diminuindo o ritmo, ou mudando o tipo de actividade.

Saber quando terminar operações militares e como preservar vantagens alcançadas é uma das componentes fulcrais da Arte Operacional.

O sistema de comando e controlo deve habilitar o estado-maior a gerir o tempo e o fluxo de informação. Esta gestão do tempo deve também, proporcionar ao comandante o

⁸³ JP 3-0, Capítulo III, para 5d

⁸⁴ GOP, 2001, para. 3-22-d

⁸⁵ JP 3-0, Capítulo III, para 5n

⁸⁶ Apontamentos EEMC 2003



quadro geral no qual ele tomará as suas três principais decisões: como conduzir as forças no início das operações; quando empregar os segundos escalões e a sua reserva operacional; quando e como terminar a campanha⁸⁷.

As operações militares concluem-se tipicamente com a obtenção dos fins estratégicos. A passagem para as actividades pós-conflito será outro elemento chave, já que determinado pelo estabelecimento do fim das operações de combate.

II.12. Pausa Operacional.

A pausa operacional traduz uma cessação temporária de algumas actividades, durante o desenrolar de uma operação, normalmente após a conclusão de uma das fases da operação, ou ainda antes das nossas forças correrem o risco de atingirem o seu próprio ponto de culminação, de forma a regenerar o potencial de combate para prosseguirem as operações⁸⁸. A pausa operacional é preferível a uma culminação precoce. A acção do Adversário pode tornar necessário a existência de uma pausa operacional

As Operações podem não ser conduzidas de forma contínua, e então é por vezes necessário efectuar uma pausa numa linha de operação para concentrar esforço numa outra em termos de tempo, espaço ou recursos. Implícito no termo “pausa”, deve estar a capacidade de reactivar uma linha de operação no intuito de manter “momentum” e iniciativa.

Idealmente, a pausa operacional deve ser planeada para minimizar a perda de “tempo”, mas em algumas circunstâncias uma pausa operacional não planeada será necessária.

Deve ser entendido que uma pausa operacional pode acarretar consequências negativas, pois pode conceder a iniciativa ao oponente.

Clausewitz aborda esta temática, mas é pouco partidário das pausas operacionais⁸⁹ devido a perda de ímpeto e eventual iniciativa que lhe estão associada.

II.13. Sequência das Operações/Faseamento.

“A sequência, numa campanha, é a combinação dos acontecimentos na ordem que, com maior probabilidade, levará à eliminação do CoG do adversário, isto é determinar as características e encadeamentos de acções para obter nos DP os efeitos desejados na

⁸⁷ Apontamentos EEMC 2003

⁸⁸ A doutrina britânica é mais lacónica e diz: “An operational Pause is a pause in operations while retaining the initiative in other ways” - JWP 0-10, 1999, 3-10

⁸⁹ CL, AUSEWITZ, op Cit., livro VIII, Planos de Guerra.



progressão até aos CoG”⁹⁰. É uma tarefa dos planeadores determinarem a melhor sequência das operações, de forma a manterem o ritmo exigido às mesmas para que seja alcançada o estado final pretendido⁹¹.

Isto envolverá a consideração de variados factores, incluindo a geografia, o transporte estratégico, a estrutura de comando, a logística, o reforço inimigo e a opinião pública que poderão, neste quadro, sofrer rápidas alterações em situações fluidas. A sequência que os comandantes escolherem terá por isso, que ser suficientemente flexível para poder considerar essas mesmas possíveis alterações⁹².

Um dos benefício do faseamento é o de permitir alcançar os principais objectivos propostos em momentos diferenciados. A sequência de operações de grande envergadura relaciona-se directamente com a decisão de um comandante em contemplar diferentes fases⁹³. Por outro lado as mudanças de fases, a qualquer nível, podem representar um período de vulnerabilidade para a força. Nesse momento, missões e definições de tarefas mudam frequentemente. O planeamento cuidadoso de alternativas/ramos e acções subsequentes /sequelas pode reduzir o risco associado a transição entre fases

Uma fase representa um período durante o qual um número significativo de forças está envolvido em actividades similares. Durante o planeamento, os comandantes devem estabelecer as condições que se devem verificar antes de se transitar para a fase seguinte⁹⁴.

II.15. Alternativas (ou Ramos)⁹⁵ e Acções Subsequentes (ou sequelas)⁹⁶

Um comandante deve incorporar flexibilidade no seu plano, de forma a preservar a sua liberdade de acção, mesmo sob condições de rápida mudança da situação. As alternativas e acções subsequentes permitem antecipar modificações, não só relacionadas com o conceito de faseamento, mas também ir ao encontro de alterações essenciais, consideradas necessárias, face a acções ou situações inimigas radicais e inesperadas dos resultados das mesmas. Do mesmo modo, o comandante deve considerar o emprego de ramos para explorar em proveito próprio, as oportunidades de melhorar o seu plano operacional.⁹⁷

⁹⁰ GOP, 2004, para. 3-25

⁹¹ GOP, 2001, para. 3-22

⁹² Apontamentos EEMC 2003

⁹³ Anexo B Figura 8

⁹⁴ Apontamentos EEMC 2003

⁹⁵ Ramo corresponderia a tradução literal do inglês “Branch”. Termo utilizado durante EEMC 2003.

⁹⁶ Sequela corresponderia a tradução literal do inglês “Sequel”. Termo utilizado durante EEMC 2003.

⁹⁷ Anexo B Figura 10



Alternativas /Ramos

Os ramos são opções de contingência previstas no plano básico para ajustar as operações em curso se necessário. Contribuem para que o conceito operacional global permaneça válido. Os ramos proporcionam flexibilidade porque permitem prever as reacções das forças opositoras que podem implicar alteração ao planeamento inicial, incorporando-se assim estas diversas hipóteses no nosso próprio plano⁹⁸.

Acções subsequentes/Sequelas

As sequelas são operações subsequentes baseadas nos resultados possíveis da operação em curso. São as diversas formas possíveis de dar seguimento às operações com base nos possíveis resultados de uma fase em curso. A aplicação de uma determinada sequela significa normalmente entrar noutra fase da campanha⁹⁹.

Após esta abordagem aos conceitos, iremos efectuar uma análise no capítulo seguinte do modelo teórico do Processo de Planeamento Operacional e do desenvolvimento do desenho operacional onde eles podem ser utilizados para apoiar os planeadores.

⁹⁸ GOP, para. 3-23-a

⁹⁹ GOP, para. 3-23-b



III. Do Planeamento

Neste capítulo iremos inicialmente abordar o Planeamento como processo, para desse modo ficar-mos com uma noção teórica de como ele se desenvolve. Este processo será mais amplamente analisado quando nos capítulos IV e V abordamos o processo de Planeamento da NATO e o caso Nacional respectivamente. Depois analisaremos como os conceitos abordados no capítulo anterior permitem apoiar o comandante para esboçar um conceito de operação, apoiá-lo na tomada de decisão e enquadrar esses elementos no desenrolar do processo de planeamento. Esta última fase é mais conhecida por desenho operacional.

III.1. Do Planeamento (processo)

O planeamento é uma cadeia lógica de acções de que nos servimos quando estamos perante uma situação que queremos modificar e não dispomos para esse efeito de uma resposta imediata adequada e eficaz. Ou melhor, é o processo de resolver problemas de forma lógica e ordenada, consistindo na sua essência numa escolha conscienciosa entre alternativas disponíveis para se alcançar o resultado desejado.

O planeamento começa com a tomada de consciência de um problema que terá de ser formulado de uma maneira correcta, sob pena de passarmos a tratar de uma falsa questão. A sua formulação envolve o estabelecimento de objectivos concisos a serem atingidos.

Em face do problema, o processo de planeamento constará de:

- a) Reunir os dados (factos e informações) relacionados com o problema;
- b) Analisar esses dados, estabelecendo quais as acções que se torna necessário realizar, e como, quando, onde e porquê elas devem ser realizadas;
- c) Enumeração de possíveis soluções;
- d) Análise das soluções e posterior escolha da melhor.

Mesmo ao longo do processo, a sua natureza cíclica evidencia-se com a necessidade de se reverem alguns aspectos anteriores, em que nenhuma das partes se pode considerar definitiva, sem que o problema esteja totalmente resolvido.

Quer na aplicação a problemas complexos, quer em aplicações expeditas em situações mais simples ou urgentes, é reconhecida como de inestimável utilidade a utilização de um processo formal como meio eficiente de se obter a solução mais



aconselhável para os problemas, combatendo-se assim os perigos da improvisação ou do sentimento subjectivo.

Como já referido anteriormente existem três níveis da guerra e aos quais estão associados três níveis de planeamento: o Estratégico, o Operacional e o Tático¹⁰⁰.

No nível operacional, o planeamento lida com objectivos mais precisos do que no nível estratégico, as decisões podem ser optimizadas e as directivas resultantes são normalmente a médio e curto prazo a ser executado

Ao nível tático as decisões estão ligadas ao emprego de armas e sensores, que considerados no seu conjunto dão sentido às operações¹⁰¹.

Por seu lado o Planeamento Operacional divide-se em duas grandes categorias: Planeamento Avançado ou Deliberado e Planeamento de Resposta Rápida ou de Crise¹⁰². O resultado, em ambos os casos, deste processo deverá ser uma concepção operacional, ou de operações, que permita visualizar o relacionamento equilibrado dos *fins*, *método*, e os *meios* (*ends, ways and means*).

III.2. A Estimativa

Todos os dias lidamos com problemas na nossa vida: uma situação ocorre, examinamo-la e seleccionamos uma modalidade de acção. Para problemas simples, seguimos estes passos intuitivamente. Contudo, é um dos paradoxos do comportamento humano que à medida que nos aproximamos da tomada de decisões importantes e sérias, mais as dúvidas nos assaltam.

Para minimizar os efeitos destas idiosincrasias humanas, foi desenvolvida uma aproximação aos problemas que nos permite chegar a uma solução lógica, na qual podemos confiar e formular uma abordagem ao processo de decisão militar. Em muitos documentos consultados aparece com a designação de “Processo”, no entanto na doutrina Inglesa¹⁰³ aparece com a designação de “Estimate”. A adopção desse termo, traduzido para “Estimativa”, por parte da Marinha Portuguesa parece-nos acertada¹⁰⁴, e evita potenciais ambiguidades quando em paralelo se aborda a problemática do processo do Planeamento operacional. Optamos nós também pela utilização do termo “Estimativa”.

¹⁰⁰ Estes níveis de planeamento estão directamente relacionados com os níveis da guerra. (ver capítulo I)

¹⁰¹ Ciclo completo de acções ou uma acção que tem por finalidade a execução de missões.

¹⁰² Estes conceitos serão posteriormente desenvolvidos nos modelos de Processos de Planeamento Operacional analisados.

¹⁰³ Apontamentos do Estágio de Estado-Maior Conjunto-2003.

¹⁰⁴ JWP 0-10 - United Kingdom Doctrine For Joint And Multinational Operations.



O aspecto central, a sua coluna vertebral, que nunca devemos perder de vista esta contida na resposta a quatro perguntas: O que temos que fazer e para quê? O que sabemos a esse respeito e quais os factores que afectam o problema? Que opções temos? E Que vamos fazer?

Dito por outras palavras, o aspecto central da Estimativa reside em quatro passos:

O primeiro, considera a situação e o nosso objectivo (identificar o problema) e é conhecido por “análise da missão”, segundo efectua análise dos factores que nos podem auxiliar a alcançar o objectivo, denominado de “análise da situação”¹⁰⁵. Terceiro e deduzir as soluções que nos são possíveis, as linhas de acção (COA¹⁰⁶) (denominada de “Elaboração das COA”), e como quarto e ultimo passo seleccionar a melhor COA, passo da “decisão”, e o problema aproxima-se sucessivamente de uma solução.

As estimativas podem ser escritas ou mentais. Uma estimativa formal (escrita) é normalmente efectuada quando existe suficiente tempo para completar um estudo exaustivo da situação e é apropriada ao planeamento de operações deliberadas. A estimativa mental, é usada primariamente em combate ou em acção, onde o tempo escasseia e a informação pode ser incompleta.

III.3. Do desenho operacional.

A Arte Operacional procura garantir que os comandantes utilizem forças, espaço, tempo e informação, de forma eficaz, através da concepção de campanhas e operações de grande envergadura. Tal concepção esboça o quadro com o qual os comandantes ordenam coerentemente as suas ideias e configuram as condições para o sucesso. Requer visão alargada, capacidade de antecipação, entendimento judicioso da relação entre meios, métodos e fins e a compreensão inerente e efectiva da cooperação conjunta¹⁰⁷.

A este nível, colocam-se, desde logo, ao comandante quatro importantes questões¹⁰⁸:

- Quais as condições militares que devem ser alcançadas na área operacional que permitem atingir os objectivos estratégicos? (*ends*)
- Qual a sequência de acções que no espaço e no tempo melhor materializa essas condições? (*ways*)
- Que capacidades militares e outros recursos devem ser empregues, dentro das limitações definidas, para originar aquelas condições? (*means*)

¹⁰⁵ Em termos anglo-saxónicos é transcrito com a designação de “Staff analysis”.

¹⁰⁶ *Courses Of Action*.

¹⁰⁷ Apontamentos do Estágio de Estado-Maior Conjunto-2003.

¹⁰⁸ GOP,2004, para 3-9



- Quais os riscos envolvidos e como podem ser minimizados?

No fundo, ao responder a estas questões, o comandante desenvolve uma concepção operacional base, uma declaração de intenção para o plano da campanha e uma estrutura de comando para a sua execução¹⁰⁹.

O desenvolvimento do desenho operacional é fundamental no Planeamento Operacional. Representa a formulação de uma ideia abrangente para uma operação, baseada numa estimativa geral da situação e a análise da missão e esquematiza a decisão do comandante para a operação. A utilização das ferramentas e conceitos operacionais, bem como da Arte Operacional permitem desenvolver o desenho operacional. Este desenho irá guiar-nos no desenvolvimento do conceito de operações e dos documentos de planeamento.

Iremos agora tentar sintetizar passo a passo como poderemos utilizar os conceitos, mas gerar um desenho de operações é primariamente um exercício intelectual baseado na experiência e na capacidade de julgamento.

O primeiro passo inicia-se quando a Direcção política fixa o Estado Final Político/Estratégico desejado e orienta outras linhas de operação não militares. Estabelece ainda os critérios para a Directiva Iniciadora Estratégico-Militar. A Directiva Estratégico-Militar identifica o Estado Final Operacional, definindo os Meios (atribuição de recursos), os Métodos (Missão e Orientação no uso de Recursos) e esboçando as restrições e limitações.

A linha de continuidade que amarra os objectivos estratégicos ao nível operacional deve estar direccionada para o estado de final estratégico desejado. O estado de final deve ser descrito claramente a cada nível, identificando as condições políticas e militares desejadas após os objectivos militares serem atingidos.

Um aspecto fundamental e transversal é o papel do decisor, quanto à sua percepção e interpretação dos dados.

O planeador tem que transformar a orientação estratégica em objectivos militares. Isto requer determinar que conjunto de condições devem existir para o oponente capitular ou mudar o seu comportamento e encaminha-lo para o nosso desejo político. Pelo que devemos entender ambas as potencialidades e fraquezas tanto do adversário como nossas. Identificar os factores críticos e os CoG torna-se dessa forma essencial. A análise dos CoG é um dos aspectos fundamentais a ser considerado durante o planeamento de operações e

¹⁰⁹ Apontamentos do Estágio de Estado-Maior Conjunto-2003.



assume-se como uma ferramenta analítica à disposição do comandante para focalizar a sua intenção e orientar o desenho geral da operação. Devem ser identificados os CoG amigos e do adversário (“a destruição ou neutralização do CoG adversário é o caminho mais directo para a vitória”¹¹⁰). É também relevante a identificação do nosso CoG e das suas vulnerabilidades Críticas no intuito de lhe garantir a protecção desejada. A determinação do CoG adversário permite focar o nosso esforço para permitir alcançar o Estado final desejado.

Em termos doutrinário está definido claramente o método (o caminho a seguir) de selecção do CoG no entanto, os comandantes e os planeadores podem correr o risco de confundirem o CoG com outros conceitos do Planeamento Operacional, por exemplo com pontos decisivos, necessidades críticas ou vulnerabilidades críticas. Segue-se então a análise dos COG para determinar os respectivos CC, CR e CV associados.

A identificação dos DP ajudará o comandante e os planeadores militares na determinação das tarefas críticas e dos objectivos.

Uma vez determinados os CoG e os pontos decisivos (DP) e os objectivos são identificados, no intuito de afectar o CoG e alcançar o nosso Estado Final desejado.

O comandante deve designar pontos decisivos como objectivos para a operação e atribuir recursos para obter sobre eles os efeitos pretendidos, quer sejam eles para segurança, para protecção, controlo, negação, destruição ou neutralização¹¹¹. O estabelecimento de objectivos exige por parte do comandante a tomada de decisões sobre condições ou efeitos ser alcançados nos mesmos. Desenvolver medidas de efectividade e definição de critérios para o sucesso fornece medidas úteis para determinar progressos, bem como da realização com sucesso dos objectivos determinados. Isto ajudará a determinar a linha de operação a adoptar, bem como de possíveis alternativas.

Sendo assim o passo seguinte, no desenho operacional, consiste em determinar a melhor aproximação, feita através da selecção de DP, para o CoG adversário, quer através da uma aproximação directa ou indirecta.

Os DP não são CoG, mas sim a forma de atingir ou proteger os CoG. De seguida, e tendo levantado a melhor aproximação, pretende-se no desenho operacional estabelecer as linhas de Operação principal e alternativa. Decorrente da correlação entre o CoG e os DP, é importante perceber que as linhas de operação definem a ligação entre os dois conceitos.

¹¹⁰ FM 3-0, Operations, 5-27

¹¹¹ GOP, 2004, para 3-19



As linhas de operação definem a orientação direccional da força no tempo e no espaço em relação ao adversário. Como já referido a força poderá operar por linhas interiores ou exteriores.

Neste ponto do desenho da operação, será já evidente qual a combinação de acções ofensivas e acções defensivas para estabelecer as condições de favoráveis aos DP de forma a neutralizar o CoG adversário e proteger o nosso. É aplicada a Arte Operacional para explorar as vantagens inerentes a ofensiva e defensiva em pontos diferenciados no tempo e no espaço para adquirir a melhor vantagem com a maior economia de força¹¹².

O próximo passo importante do desenho operacional é determinar a natureza e a sequência das principais operações. Sequenciar é efectuar o arranjo das acções projectadas para alcançar as condições ou efeitos desejados nos DP numa ordem, em que seja provável produzir o efeito desejado no CoG adversários. Embora acções simultâneas em múltiplas linhas de operação ser o ideal, a falta de recursos ou para acautelar riscos, obriga normalmente o comandante a sequenciar as suas acções.

Sequenciar inclui a determinação das fases requeridas para a operação, bem como de planos para alternativas, acções subsequentes e pausas operacionais. No momento de fasear uma operação, certos conceitos devem ser tidos em consideração: sinergia, simultaneidade, profundidade, gestão do tempo, ritmo, manobra e ponto de culminação.

O passo final e essencial do desenho operacional é antecipar-se a eventualidades que possam acontecer durante o decurso da operação, podendo determinar linhas de acção alternativas ou uma sequência distinta para as operações com a finalidade de alcançar o Estado Final desejado. Isto é conseguido através de alternativas ou acções subsequentes, a questão “*E se?*” deve sempre estar presente.

É importante não esquecer que este processo de planeamento que temos vindo a abordar, é um processo interactivo, um bom plano agora, executado com oportunidade, é melhor que um plano brilhante na próxima semana.

O Anexo H – Desenho Operacional, traduz de forma esquemática a sequência de passos por nós aqui focalizada.

¹¹² GOP, 2004, para3-24.



IV. DO PLANEAMENTO OPERACIONAL

Neste capítulo pretendemos estabelecer as premissas em se baseia a NATO, a UE e outros países aliados, para dessa forma, e após o enquadramento conceptual do capítulo II e do modelo teórico do capítulo III, visualizar-mos os modelos adoptados nos respectivos planeamentos operacionais.

A finalidade do Processo de Planeamento Operacional é elaborar planos para o cumprimento de missões atribuídas, no sentido de alcançar objectivos políticos, estratégicos ou operacionais. Este processo permite resolver de forma teórica a resolução de um problema, apresentando a melhor solução possível e transpondo-se para um conjunto de documentos que permitam a sua execução por parte das Forças Armadas ou de comandos subordinadas. Além dessa finalidade, que se constitui como o objectivo principal do Planeamento operacional, existem outros objectivos, tais como: normalização do processo de planeamento; permitir o controlo político-estratégico no decorrer de todo o processo de planeamento e posterior implementação; traduzir objectivos políticos em objectivos militares adequados a cada nível de comando; apoiar o Comando na condução do desenvolvimento do processo de planeamento; e, ainda potenciar a criatividade do respectivo Estado Maior¹¹³.

IV.1. Planeamento Operacional da NATO

IV.1.1. Clarificação Linguística

Existem algumas clarificações linguísticas que devemos realizar, no intuito de facilitar uma compreensão mais correcta do modelo em estudo.

O processo de planeamento ao nível estratégico ou político-militar não deve ser confundido com o «*Defence planning*» ou planeamento de defesa. O planeamento de defesa, através do processo de planeamento de forças (*Forces Planning Process*), identifica os meios, as capacidades e as estruturas necessárias a cada país membro para fazer face aos cenários mais exigentes. Estes cenários habitualmente representados sob a forma de uma combinação de situações de planeamento (*PS: Planning Situation*) que se conjugam simultaneamente. O planeamento de forças refere-se ao futuro, e trata das necessidades para os seis anos seguintes.

¹¹³GOP, 2004



O Planeamento Operacional pretende enquadrar uma lista de situações de planeamento, sob uma base de risco e da sua probabilidade de ocorrência. Uma lista, por ordem de prioridade, de PS a ser desenvolvida é então proposta. Com a aprovação do North Atlantic Council (NAC) ou em certos casos do Supreme Allied Command in Europe (SACEUR), os “planeadores operacionais”, apoiados por especialistas, recebem então a ordem de desenvolver os conceitos ou os planos de operação.

Os dois processos estão intimamente ligados, a tomada em consideração do Planeamento Operacional, no planeamento de defesa, produz-se pelo processo de revisão dos “objectivos de forças” (*Force Goal Review Process*). Para cada PS, o Planeamento Operacional determina, no mínimo, as necessidades e as capacidades de forças e, no caso ideal executa o seu inventário. Estas são então utilizadas pelos planeadores de defesa para identificar as insuficiências e os objectivos de forças futuros para cada país. As insuficiências são de seguidas analisadas no ciclo seguinte de planeamento de defesa.

A NATO adoptou o termo «*Operational Planning*» para o conjunto do seu processo de planeamento, quer ele seja de nível estratégico (*Strategic level*), operacional (*Operational level*) ou tático (*Tactical level*).

A adopção do mesmo termo (*operational*) para designar dois conceitos diferentes pode ser fonte de confusão quando se descreve o processo de planeamento operacional.

Operational planning process = processo de planeamento operacional¹¹⁴.

Operational level = nível operacional.

IV.1.2. Produtos do planeamento

Para a NATO existem dois tipos de planeamento: planeamento avançado e planeamento de Resposta a crise, de deles resultam documentos (produtos) diferenciados.

Para um planeamento de antecipação¹¹⁵ (*Advance Planning*):

- **Contingency Plan** (COP)¹¹⁶ ou Plano de Contingência, que pode ser melhor traduzido por “plano de emprego”¹¹⁷. Um COP está concebido para fazer face a um eventual risco à segurança futura no quadro ou não do Artigo 5º¹¹⁸, e ele apoia-se

¹¹⁴ Deve entender-se como planeamento de operações.

¹¹⁵ Em certos documentos, podemos encontrar o termo “de antecipação” ou ainda “antecipado”, todos eles traduzindo o mesmo significado.

¹¹⁶ Pode ainda ser encontrado em alguma bibliografia como Plano circunstancial.

¹¹⁷ Deve ser entendido como pronto a serem desenvolvidas para fazer face a ameaças.

¹¹⁸ Tratado do Atlântico Norte - Artº 5º - As Partes concordam em que um ataque armado contra uma ou várias delas (...) será considerado um ataque a todas, (...), cada uma, no exercício do direito de legítima defesa, individual ou colectiva, reconhecido pelo artigo 51.º da Carta das Nações Unidas, prestará assistência à Parte ou Partes assim atacadas, praticando (...), a acção que considerar necessária, inclusive o emprego da força armada, para restaurar e garantir a segurança na região do Atlântico Norte. (...) - in Manual da NATO, 2001, p. 572.



normalmente numa ou várias PS, sendo que estas se apoiam na apreciação e avaliação recebida das Informações¹¹⁹;

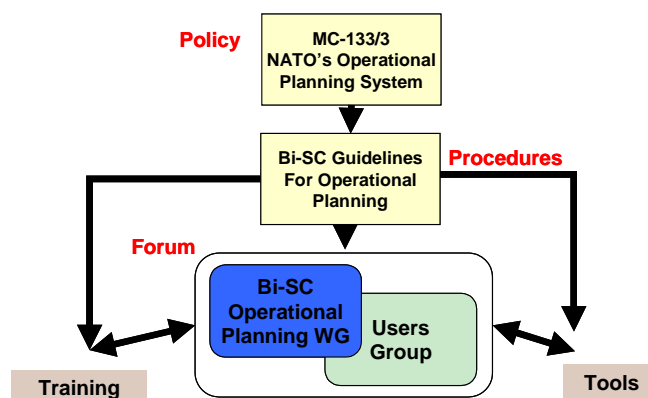
Suportado em grande parte em hipóteses de como um possível risco à segurança futura se poderia desenvolver para uma crise, ao COP falta-lhe o necessário nível de detalhes para ser imediatamente executável. No entanto, pode estar na base para a produção de um Plano Operacional (OPLAN), substituindo as hipóteses por factos actuais de uma eventual crise e acrescentando-lhe os pormenores necessários.

- **Standing Defence Plan** (SDP) ou plano de defesa permanente. Está concebido para fazer face a um eventual risco ou ameaça no quadro do Artigo 5, com um reduzido tempo de pré-aviso. A finalidade de um SDP requer que este plano esteja completamente desenvolvido e pronto a ser executado, com forças designadas e autoridade de execução delegada ao nível adequado de comando.

Para um planeamento de crise: (**Crisis Response Planning**)

- **Operational Plan** (OPLAN) ou plano de operações. Este tipo de planeamento consiste em iniciar e elaborar planos de resposta a uma crise existente ou embrionária e pode aproveitar um COP, se já existir. Um OPLAN é um plano detalhado, tem forças designadas e orienta todas as preparações necessárias à execução do plano, bem como da realização da missão, seja ela de Artigo 5º ou não-Artigo 5º.

Os dois principais documentos que servem de referência ao processo de Planeamento Operacional da NATO são o **MC133-3** para definir o sistema¹²⁰ e as **GOP** (**Guidelines for Operational Planning**) para a definição do processo¹²¹. O OPP previsto nas GOP constitui-se apenas como um guia, deixando uma grande margem de manobra ao Comandante que lidera a equipa que executa o Planeamento.



Fonte: NATO NC3 A, MP-117 A3 .pdf

¹¹⁹ Resultam do estipulado pelo MC 161 e da avaliação feita pelo IWG (Informação Working Group)

¹²⁰ Anexo C - Processo de Planeamento Operacional da NATO segundo o MC 133.

¹²¹ Anexo D - Planeamento Operacional da NATO Figura D – 3 – Interrelação MC-133 e OPP (GOP)

Figura 3 – Planeamento Operacional da NATO

IV.1.3. Processos Interoperáveis

O Processo de Planeamento Operacional divide-se em cinco fases e estas fases desenvolvem-se de forma igualmente coordenada, paralela e colaborativa aos três níveis de planeamento¹²².

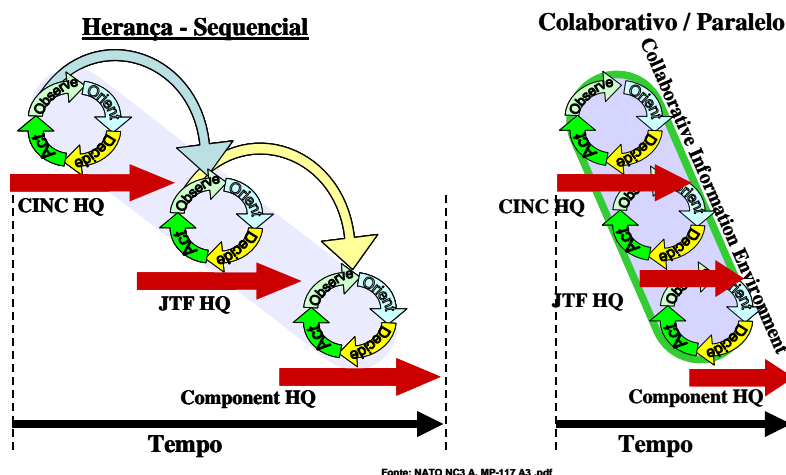


Figura 4 – Planeamento paralelo e colaborativo da NATO

Passaremos agora a descrever de forma resumida essas cinco fases¹²³.

- Fase 1: «*Initiation*», iniciação;

A iniciação estabelece os requisitos para se conduzir o Planeamento Operacional, bem como as linhas gerais do planeamento e as suas limitações.

- Fase 2: «*Orientation*», orientação;

A orientação analisa a situação no intuito de determinar «O que» deve ser realizado, para alcançar as orientações do escalão superior, bem como determinar de forma rigorosa a missão e o estado final desejado. Centra-se na condução da análise da missão. Sendo os seus principais “produtos”: definição da missão, o desenho operacional e a directiva de planeamento do comandante¹²⁴.

- Fase 3: «*Concept development*», desenvolvimento do conceito¹²⁵;

¹²² Para mais pormenor ver Anexo E - Resumo das cinco fases do Processo de Planeamento Operacional NATO.

¹²³ Anexo E - Resumo das cinco fases do Processo de Planeamento Operacional NATO

¹²⁴ Commander's Planning Guidance - CPG

¹²⁵ É possível no Anexo I – Relacionamento de Conceito, verificar como os conceitos da Arte Operacional se relacionam no processo e na estimativa.

O desenvolvimento do conceito define como realizar uma missão da forma mais eficaz e eficiente. Centra-se no desenvolvimento e análise das diferentes modalidades de acção¹²⁶ para realizar a missão, incluindo o levantamento dos meios necessários, no sentido de apoiar a decisão do Comandante na escolha da melhor modalidade de acção (COA). A COA seleccionada fornece a base para o desenvolvimento de um Conceito de Operação (CONOPS) e os “Statement Of Requirements” (SOR)¹²⁷ para a concretização desse conceito. Estes últimos, CONOPS e o SOR, são os principais “produtos” desta fase.

- Fase 4: «*Plan development*», desenvolvimento do plano;

O desenvolvimento do plano vai mais além, pois identifica as forças necessárias à implementação do plano, organiza-as temporalmente na Área de Operações, e visualiza a sua segurança e sustentação. Irá incluir as coordenações com outros quartéis-generais ou nações. Resulta num plano (ou família de planos) totalmente elaborado, completo com todos os seus anexos para as respectivas áreas funcionais, e remetido para aprovação ao escalão/autoridade superior.

- Fase 5: «*Plan review*», revisão do plano.

A revisão do plano garante que o plano se mantenha válido, em termos de continuidade de requisitos, de políticas de emprego e doutrina, e em termos de viabilidade, adequabilidade e aceitabilidade. Inclui-se revisões periódicas do plano, que podem identificar mudanças e resultar em novas orientações de planeamento.

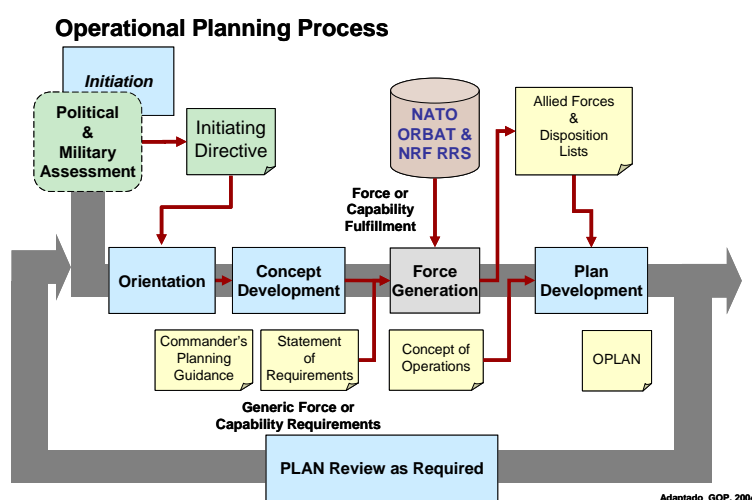


Figura 5 – Fases do Planeamento Operacional da NATO

¹²⁶ Course of Action – COA

¹²⁷ Declaração de capacidades necessárias.



A separação entre os níveis de planeamento é muito nítida e implica a difusão de várias directivas iniciais, sendo que a principal diferença se situa entre o nível político e o nível Estratégico-Militar¹²⁸, onde a Directiva Inicial do NAC, instrumento que permite iniciar e orientar o Planeamento Operacional do Strategic Command (SC)¹²⁹, não se reveste de nenhum cariz executório

As consultas levadas a cabo no NAC e no Comité Militar (MC), consolidadas por uma avaliação da situação, conduzem à difusão de uma directiva inicial ou iniciadora (NAC *Initiating Directive*) emitida pelo NAC que advêm ao seguimento de um processo de avaliação Político-Militar.

Ela fornece a situação, os objectivos políticos e/ou militares, as tarefas e os estados finais políticos e militares desejados. O SC elabora então uma directiva inicial (do SC) aos comandantes dos Comandos de 2º nível (JFC), ordenando-lhes o início do planeamento operacional. Da mesma forma, os Comandos de 2º nível, enviam as suas próprias directivas iniciais aos comandantes das forças e/ou aos comandantes das componentes, ordenando-lhes também o início do planeamento operacional. Estes procedimentos traduzem o planeamento paralelo desejado. Os documentos de planeamento pedidos podem ir de um simples CONOPS, até um COP ou mesmo um OPLAN.

A cada nível o Comandante será responsável por produzir o COP apropriado, SDP ou OPLAN. No seu conjunto, para cada PS, haverá uma família de planos. Para planos que impliquem a sua execução, OPLAN e SDP, a família de planos será desenvolvida até ao nível tático. Para um COP, dependendo da natureza do risco ou ameaça, será planeado até ao mais baixo nível viável. O desenvolvimento de um COP poderá ser viável apenas para determinada fase de um Conceito de Operações Estratégico (CONOPS) ou poderá ser desenvolvido numa família de planos, para incluir os COP do nível estratégico, operacional e tático¹³⁰.

IV.2. Planeamento Operacional da União Europeia (UE)

A UE em Helsínquia¹³¹ decidiu que iria dispor de uma nova estrutura política e militar que garantisse aviso prévio, apoio à decisão e planeamento para as tarefas de Petersberg.

¹²⁸ Anexo D - Planeamento Operacional da NATO Figura D – 4 – Planeamento Paralelo da NATO.

¹²⁹ A NATO adoptou três níveis de comando para operações: estratégico, operacional, e de componente/tático. O Comandante estratégico é o SACEUR. O Comandante operacional normalmente é um dos três Comandantes Conjuntos (JF) ou poderá ser o Comandante designado de uma Força-Tarefa Conjunta e Combinada (CJTF). Os Comandantes ao nível de componentes são os Comandantes funcionais das Componentes tais como o Comandante de Componente Marítima, o Comandante de Componente de Aérea ou o Comandante de Componente Terrestre ou outras (Operações especiais, Operações psicológicas...)

¹³⁰ Anexo D - Planeamento Operacional da NATO Figura D – 1 – Hierarquia típica de planeamento da NATO

¹³¹ Presidency Conclusions, Helsinki European Council – Council of the EU, Helsinki, 10 e 11DEC99.



Em Janeiro de 2001¹³² o Conselho da UE decidiu estabelecer o Comité Político e de Segurança¹³³ (PSC), o Comité Militar da EU¹³⁴ (EUMC) e o Estado Maior da EU¹³⁵ (EUMS). Os termos de referência destas Entidades requerem que o EMUE conduza o Planeamento Militar Estratégico para informar o EUMC, no sentido de assessorar militarmente o PSC.

À imagem da NATO, a UE prevê dois tipos de planeamento: o avançado e o de resposta a crises. Se a UE adoptou o Processo de Planeamento Operacional da NATO, conforme descrito nas GOP, para o processo de gestão de crises a UE decidiu optar por um conceito próprio dividido em sete fases¹³⁶, sendo as diferenças ao nível das fases 1, 2 e 3. Estas fases são o desdobramento da fase “iniciação”.

O Facto do Processo de Planeamento Operacional ser o da NATO, permite aos planeadores, com base numa visão similar, não “redescobrir” um novo método de trabalho em caso de necessidade efectiva de actuação.

A UE visualiza :

Caso 1: Operação militar da UE sem recurso aos meios e capacidades da NATO;

Caso 2: Operação militar da UE com recurso aos meios e capacidades da NATO.

IV.2.1 Operação militar da UE sem recurso aos meios e capacidades da NATO

O Conselho da UE nomeia o comandante da operação e decide quanto ao Estado-maior da operação (OHQ). Designa ainda o comandante da força, o Estado-Maior da Força (FHQ) e os comandantes das componentes.

Os Estados europeus, membros da NATO que não pertençam à UE e outros países candidatos à adesão, tendo expresso claramente a sua intenção de participar na operação, e depois de terem sido convidados a fazê-lo, podem enviar oficiais de ligação para os Estados-Maior operacionais europeus, no sentido de permitir uma troca de informações quanto ao Planeamento Operacional e à contribuição prevista.

A UE mantém a NATO totalmente informada do avanço geral dos trabalhos preparatórios.

¹³² Decisões Do Conselho da EU 2001/78/PESC, 2001/79/PESC e 2001/80/PESC.

¹³³ Na língua Inglesa: Policy and Security Committee (PSC).

¹³⁴ Na língua Inglesa: European Union Military Committee (EUMC).

¹³⁵ Na língua Inglesa: European Union Military Staff (EUMS)

¹³⁶ Anexo G – Procedimentos para a gestão de crises da UE.



IV.2.2 Operação militar da UE com recurso aos meios e capacidades da NATO

Os membros das duas organizações, em estreito contacto com o Adjunto do SACEUR¹³⁷, na condição de coordenador estratégico, reúnem-se para especificar os meios e capacidades pré-identificadas pela NATO, previstos para a opção seguida.

A UE dirige à NATO, se o caso o requerer, um pedido formal tendo em vista a utilização dos seus meios e capacidades.

Os meios e capacidades da NATO necessários a operação da UE, tal como as modalidades da sua disponibilização, incluindo as possíveis condições de renovação, são então definidos durante uma reunião entre o PSC e o Conselho do Atlântico Norte.

O Conselho da UE, sob a base das respostas dadas pela NATO e dos Estados Membros envolvidos, nomeia o comandante da operação e decide quanto ao Estado-maior da operação (OHQ). Designa ainda o comandante da Força, o Estado-Maior da Força (FHQ) e os comandantes das componentes. Aprova também, com base no acordo «Berlim plus», as modalidades de cedência e as eventuais condições de renovação.

Os Aliados europeus não-membros da UE, tomam parte no planeamento, mas seguindo as modalidades determinadas no seio da NATO.

IV.2.3. Comum a todos os casos

Partindo da opção Estratégico-Militar retida pelo Conselho da UE, o PSC transmite as orientações ao EUMC para lhe permitir instruir o EUMS na elaboração de um projecto de directiva militar inicial. A directiva militar inicial inclui as instruções necessárias ao comandante da operação para que este elabore os documentos de planeamento (CONOPS, levantamento global das necessidades, projecto de OPLAN). O PSC, também deve aprovar a directiva militar inicial antes de receber autorização de difusão por parte do EUMC.

É então a partir da directiva militar inicial que o Comandante da operação finaliza um CONOPS, que inclui as linhas directoras quanto ao emprego das forças e levantamento final e global das necessidades.

O Conselho da UE, após consulta do PSC, aprova o CONOPS e convida formalmente os países terceiros à UE a participar na operação.

A pedido do PSC, o EUMC encarrega o Comandante da operação, em coordenação com o EUMS, de iniciar o processo de geração de forças.

¹³⁷ Instructions 4000 – pp 57



IV.3. Outros modelos de Planeamento Operacional (F, UK e SP)

Como já referido anteriormente, as GOP definem-se como um guia que deixa uma ampla margem de manobra a quem orienta e conduz o planeamento.

A França optou por desenvolver uma ferramenta, o « Méthode Interarmées d'Appréciation et de Raisonnement sur une Situation Militaire (MARS)»¹³⁸. Este processo é perfeitamente compatível e equivalente com o OPP descrito nas GOP, existindo no entanto algumas diferenças que convém realçar, mas ambos processos produzem o mesmo tipo de documentos.

O MARS e as GOP têm um desenvolvimento diferente, o que induz um ritmo diferente. O primeiro dá mais ênfase, na fase de orientação a análise da missão, para garantir um desejado maior esclarecimento a entidade que recebe o briefingue da análise da missão. Em suma dois caminhos diferentes para atingir a mesma finalidade.

No Exército britânico, tradicionalmente, o papel do Comandante na condução do OPP sobrepõe-se significativamente ao do seu EM, ao invés do que tem vindo a acontecer nos QG da NATO, onde os elementos do EM têm um maior grau de responsabilidade outorgada.

Em Espanha, a opção foi o assimilar do OPP das GOP como um todo transformando-o em doutrina, não de referência mas sim efectiva.

De uma forma alargada, podemos dizer que todos os países pertencentes a NATO têm vindo a desenvolver uma ferramenta de trabalho que vai aprofundar as linhas orientadoras do OPP das GOP, juntando-lhe rasgos da sua doutrina, dando-lhe um cunho mais nacional. Da análise efectuada, é no entendimento e interpretação dos conceitos (ver Cap. II) relacionados com o Planeamento Operacional que continuam a residir as diferenças, já que o modelo teórico de resolução de problemas é semelhante.

¹³⁸ I-4000 – Processus de Planification des Opérations Interarmées, 2002, 7.2



V. DO PLANEAMENTO OPERACIONAL EM PORTUGAL

O primeiro passo para efectuar a análise do Planeamento Operacional em Portugal foi tentar efectuar o enquadramento legal onde ele se insere. Felizmente fomos autorizados a ter acesso a documentos classificados, dos quais se destacam Directivas Operacionais do CEMGFA¹³⁹ e Planos de Operações. Importante referir que neles está bem explicitado que a doutrina de referência é a doutrina da NATO em vigor, nomeadamente MC 133/3 e as GOP¹⁴⁰, e aplicam-se para a área do Planeamento Operacional¹⁴¹.

Não podemos esquecer de referir que contribuem ainda para o desenvolvimento do Planeamento Operacional: Directiva Ministerial de Defesa Militar; Conceito Estratégico Militar; Missões específicas das Forças Armadas; Sistema de Forças Nacional; Dispositivo do Sistema de Forças Nacional. O quadro das alianças em que Portugal está inserido também condiciona fortemente o Planeamento Operacional. Neste momento o ciclo bienal de planeamento de Defesa de Portugal está desfasado face ao mesmo ciclo da NATO.

O planeamento é repartido entre a Estado-Maior Coordenador Conjunto (EMCC) / Divisão de Planeamento Estratégico-Militar¹⁴², para o planeamento de defesa e no Centro de Operações das Forças Armadas / Divisão de Operações (DIOP) para o Planeamento Operacional. Estes dois planeamentos são interdependentes, devem ser paralelos edesenvolvem-se ambos no EMGFA, já que o CEMGFA assume a responsabilidade de comandar esses dois por obrigatoriedade legal. Seria aconselhável que os dois planeamentos aparecessem consolidados quando chegassem ao nível estratégico-militar. Todo o OPP em Portugal é efectuado numa repartição da DIOP/EMGFA que conta apenas com três oficiais superiores (um de cada ramo).

A orientação e aprovação política, ao longo de todo o processo, mantêm-se como elemento essenciais para o Planeamento Operacional. Este facto aconselha que o sistema seja flexível de forma a integrar de forma contínua as orientações políticas por um lado e o conselho militar por outro . Reforça-se aqui a necessidade dos responsáveis políticos e das mais elevadas chefias militares estarem preparadas para a tomada de decisão, realçando ainda que durante todo o processo, a liderança mantém um peso muito importante.

¹³⁹ Do PPO, para as Forças de Reacção, da Estrutura e Níveis de Comando para o exercício do Comando Operacional das Forças Armadas e Directiva de Prontidão e Sustentação.

¹⁴⁰ Documentos ratificados por Portugal.

¹⁴¹ Esta referência de certo modo revogar o prescrito no PEMGFA/OPS 100, nomeadamente o seu Cap. 5.

¹⁴² Dec-Lei nº 48/93 de 26 de Fevereiro de 1993, Lei Orgânica do EMGFA.

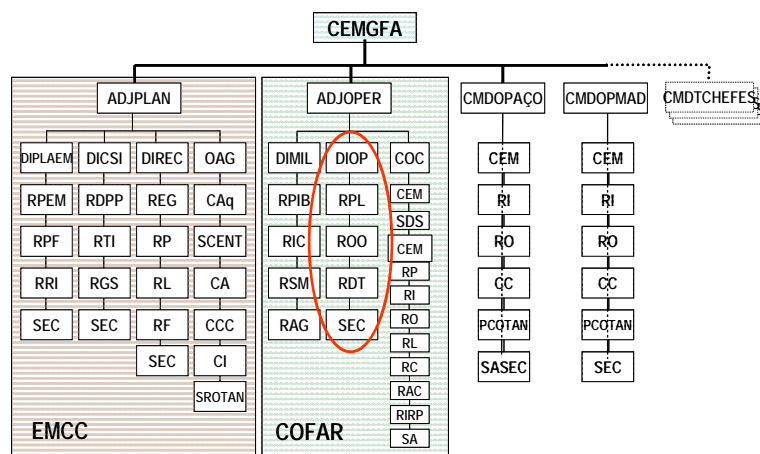


Figura 6 – Organograma EMGFA

O Planejamento Operacional é desencadeado tendo em vista preparar o País para situações de risco à sua segurança ou para fazer face a uma situação de crise existente ou em desenvolvimento, classificando-se respectivamente, em Planejamento Avançado ou Deliberado e Planejamento de Resposta Rápida. O processo de Planejamento Operacional é idêntico em ambos os casos, embora com pequenas variações, dando a primeira origem a Planos de Contingência (PLACON) ou a Planos Gerais de Defesa (PGD) e o segundo a Planos de Operações (PLANOP).

Dependendo das circunstâncias e da complexidade dos planos operacionais (PLACON/PGD/PLANOP) ou ainda da necessidade de apoiar em simultâneo várias missões, é aconselhável elaborar Planos Apoio (PLAPOI) ao plano principal.

O Planejamento Avançado ou Antecipado dá origem a dois tipos de planos, os Planos de Contingência e os Planos Gerais de Defesa.

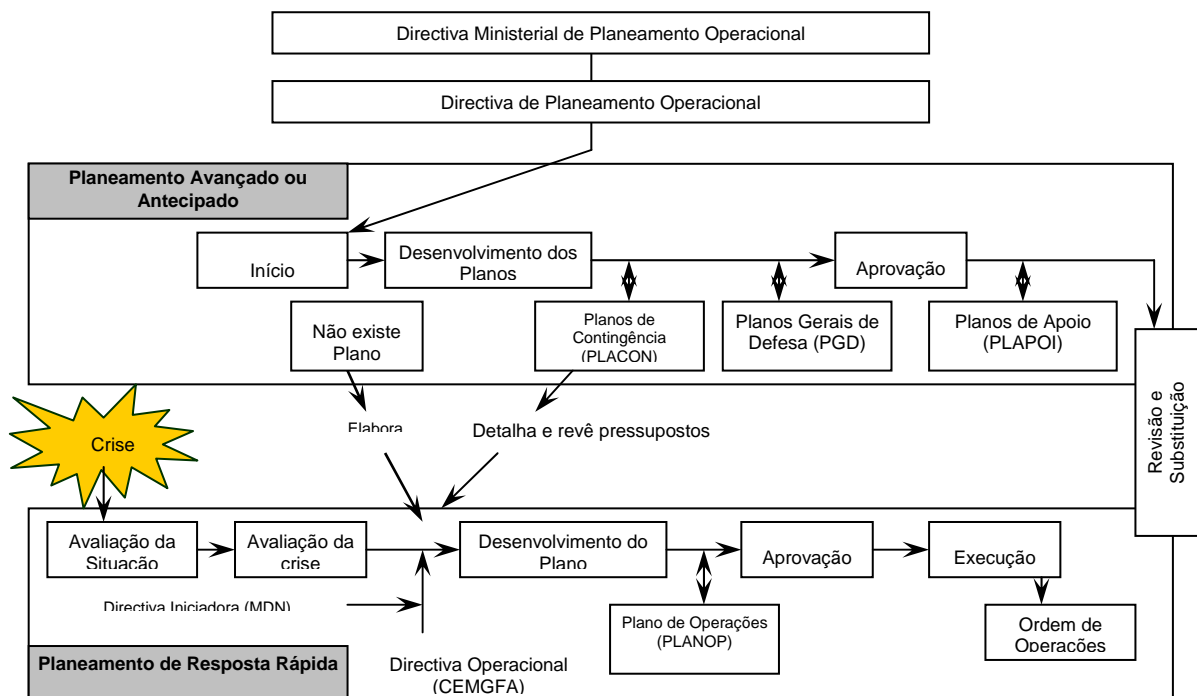
Os Planos de Contingência (PLACON) destinam-se a fazer face a situações de risco para a segurança nacional e são elaborados para fazer face a situações futuras de crise, baseiam-se em pressupostos e por conseguinte não terão o detalhe necessário para serem postos em execução, assumindo um carácter geral.

Os Planos Gerais de Defesa destinam-se a fazer face a ameaças de guerra, devem ser planos completamente desenvolvidos, prontos a serem executados, com forças atribuídas e a autoridade para execução delegada.

O Planejamento de Resposta a crise destina-se a produzir um Plano de Operações como resposta a uma crise existente ou em desenvolvimento.



De forma resumida poderemos esquematizar a arquitectura do Planeamento Operacional em Portugal através da seguinte figura:



O Anexo J detalha em pormenor todo o Processo de Planeamento Operacional em Portugal.

Convem agora analisar alguns dos documentos que suportam o Planeamento Operacional em Portugal, nomeadamente as directivas operacional N.º 4/CEMGFA/02 – *Estrutura e Níveis de Comando para o exercício do Comando Operacional das Forças Armadas* e N.º 6/CEMGFA/00 – *Processo de Planeamento Operacional*.

A primeira estabelece para a estrutura e níveis de comando para o exercício do comando operacional, quatro níveis bem definidos: o político, o estratégico, o operacional e o tático.

Por seu lado, a directiva N.º 6 /CEMGFA/00 estabelece apenas dois níveis de planeamento: o estratégico e o operacional e com uma sobreposição centrada na figura do CEMGFA, o que não facilita o planeamento (os Exercícios da série “LUSIADA”, são exemplos das dificuldades criadas com essa situação. Uma separação nitida seria desejável.

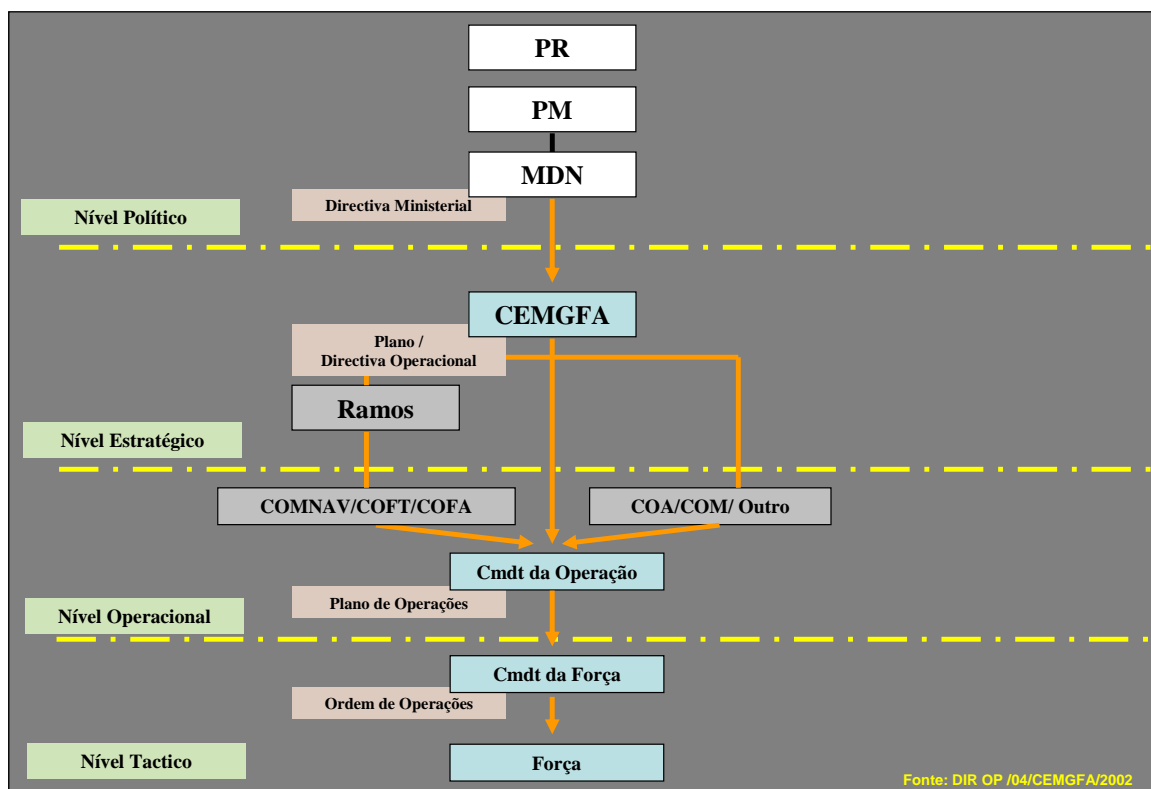


Figura 7 – Estrutura e Níveis de Comando para o exercício do Comando Operacional das FA

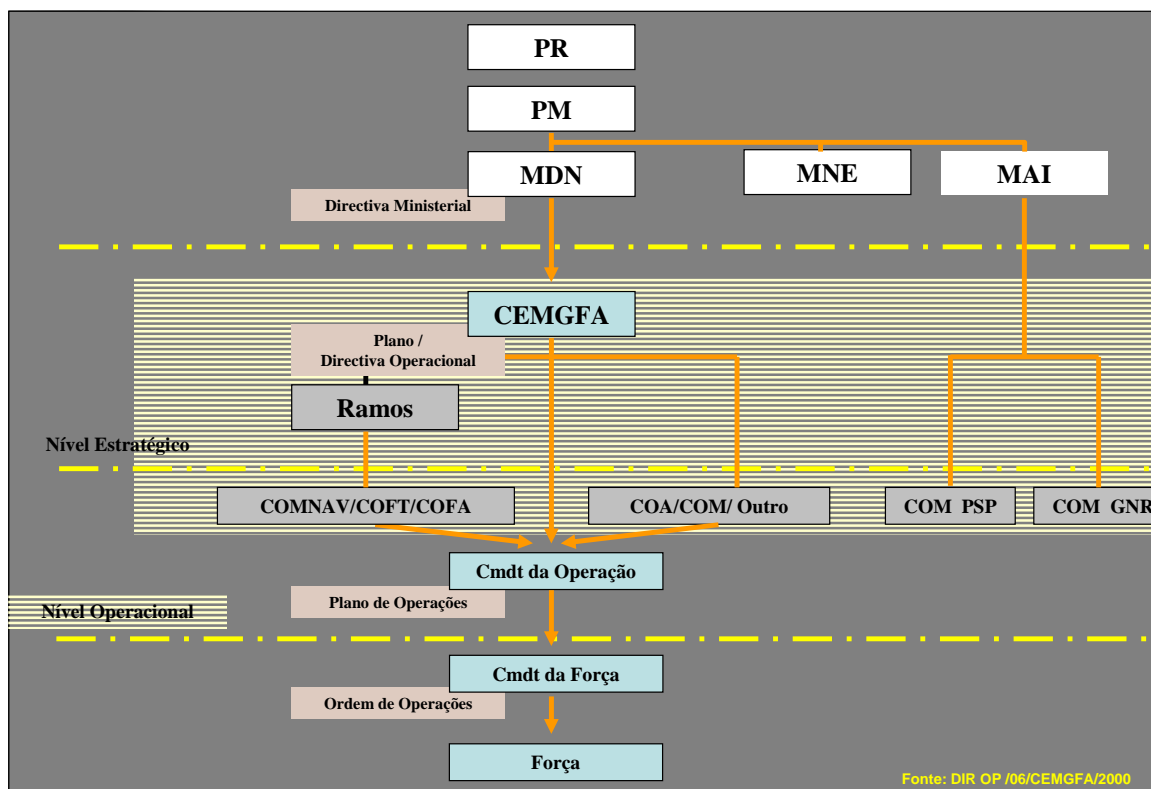


Figura 8 – Relações de Planeamento Operacional



Prevê ainda ligações a outro ministérios para o planeamento, mas a nível ministerial, seria mais vantajoso existirem essas ligações também a um patamar inferior COM PSP e COM GNR).

A ligação a Guarda Nacional Republicana não está prevista, nem em situação de excepção, quando passa a estar sob comando do CEMGFA, pelo que deveria ser permanente.

A directiva N.º 6 /CEMGFA/00 estabelece com rigor todo o OPP para as FA, mas tem uma distribuição limitada e possui uma classificação de segurança de confidencial.

Outro aspecto que convem salientar, refere-se ao processo de aprovação dos planos, que permite a aprovação de PLANOP pelo CEMGFA, sem necessidade de aprovação ou de dar conhecimento ao nível político.

Documento / Actividade	Nível Estratégico		Nível Operacional	
	Governo	CEMGFA	CEMGFA CEMA/CEME/CEMFA	COA/COM CN/COFT/COFA
Directiva Ministerial	Promulga			
Directiva Operacional	Conhece	Promulga	Elabora (CEMGFA/COFAR)	Elabora (COA/COM)
Conceito de Operações	Sanciona	Aprova	Parecer (CEMA/CEME/CEMFA)	Elabora
PLACON	Aprova	Promulga	Elabora (CEMGFA/COFAR)	Elabora (COA/COM)
PPD	Aprova	Promulga	Elabora (CEMGFA/COFAR)	Elabora (COA/COM)
PLANOP		Aprova		Desenvolve
Revisão	Conhece	Sanciona início do processo		Propõe e inicia
Cancelamento		Aprova como requerido		

Fonte: DIR OP /06/CEMGFA/2000

Figura 9 – Processo de aprovação de planos



VI. FERRAMENTAS DO PLANEAMENTO OPERACIONAL

Neste capítulo analisamos quais as ferramentas do Planeamento em duas fases, numa primeira as ferramentas do Planeamento Operacional da NATO e numa segunda as ferramentas nacionais. Esta metodologia prendeu-se pelo facto de ao nível da NATO existir bibliografia de apoio para fazer o levantamento das ferramentas, servindo de ponto de partida, por analogia para estudo do caso nacional. A não inclusão de ferramentas por exemplo da UE ou de ferramentas de outros países, deve-se a serem de modo geral semelhantes às ferramentas da NATO, adoptando apenas outras designações, mas com finalidades idênticas¹⁴³.

VI.1 Ferramentas do Planeamento Operacional NATO

As ferramentas do planeamento são um dos elementos fundamentais do Sistema de Planeamento Operacional. Estas ferramentas podem ser vistas como os recursos disponíveis para o planeador e podem ser organizado em quatro grupos: “ferramentas primárias do planeamento”; “ferramentas complementares do planeamento”; “ferramentas automáticas do planeamento” e “outras ferramentas do planeamento”.

As ferramentas primárias do Planeamento consistem nos guias de planeamento referidas no MC 133 e incluem as GOP e as Funcional Planning Guides (FPG).

Baseado nos princípios definidos no MC 133, o Sistema de Planeamento Operacional da NATO, a finalidade das GOP é esboçar os procedimentos e responsabilidades de preparação, aprovação, promulgação, distribuição, implementação, e revisão dos documentos do Planeamento Operacional necessários a executar as tarefas atribuídas ao SACEUR e aos seus comandos subordinados. É importante referir que as GOP são aplicáveis a actividades de planeamento operacional, ao nível de comando Estratégico, Operacional e Componente/Táctico dentro da Estrutura da NATO. As GOP fornecem directrizes não-prescritivas e devem ser usadas como orientação para assegurar uma aproximação unificada ao planeamento operacional.

As FPG fornecem orientações de planeamento em áreas funcionais específicas aos planeadores das operações. As áreas funcionais estão normalmente divididas em função das componentes da campanha como sejam Marítima, Terrestre, Aérea e Operações Especiais. Também incluem outras áreas específicas como Informações, Regras de

¹⁴³ Por exemplo a França dispõe das “Instructions 4000” equivalente as GOP na NATO.



Empenhamento (ROE)¹⁴⁴, Comunicação e Sistemas de Informação (CSI) e Protecção de Força. Em geral, as FPG reflectem as áreas referidas na típica lista de anexos ao corpo principal de um COP ou OPLAN. A intenção destes guias é completar a informação de planeamento disponível no MC 133, nas GOP, na doutrina de NATO aprovada e nos documentos emanados do MC.

As ferramentas complementares do planeamento são outros dos documentos essenciais que os planeadores precisam de conhecer e que devem ser consultados na condução do Processo de Planeamento Operacional. Estas ferramentas são subdivididas em ferramentas da gestão de crise, ferramentas das informações, e produtos gerais do planeamento.

O NATO Crisis Response System¹⁴⁵ (NCRS) foi concebido para fornecer a preparação exigida e apoiar na prevenção de conflitos, administração de crises, operações de Artigo 5º e não-Artigo 5º. Desse modo, é uma componente importante do NATO Crisis Management Process (NCMP). Este sistema aumenta a capacidade da Aliança para se preparar e responder ao leque alargado de eventuais crises que a Aliança pode vir a enfrentar.

As ferramentas das informações são os conjuntos de recursos das informações disponíveis para planear. Incluem documentos das informações NATO, informações nacionais, bases de dados, mensagens ou produtos disponíveis em rede informática.

Os produtos gerais do planeamento recorrem ao conjunto de Planos Operacionais da NATO. Inclui os COP, os OPLAN e os SDP. Alguns destes produtos podem estar em desenvolvimento, ou num CONOPS aprovado, em vez de um plano totalmente desenvolvido.

As ferramentas automáticas do planeamento¹⁴⁶ são ferramentas que usam bases de dados assentando em computadores e software para ajudar a administrar a informação ou executar funções de apoio ao planeador. As duas ferramentas automáticas do planeamento NATO são o “Tool for Operational Planning, Force Activation and Simulation” (TOPFAS) e a base de dados da Ordem de Batalha da NATO (ORBAT).

TOPFAS é um conjunto de dados e sistema de apoio para o Planeamento Operacional e activação de força conforme o previsto no Sistema de Planeamento Operacional. Fornece uma base de dados comum e ferramentas para o OPP, bem como um repositório comum dos planos operacionais, e ainda auditoria o Processo de Geração de Forças. O TOPFAS apoia o OPP com ferramentas gráficas.

¹⁴⁴ Rules of Engagement -ROE

¹⁴⁵ O NCRS aguarda a aprovação dos países para entrada completa em funcionamento.

¹⁴⁶ As ferramentas automáticas do planeamento ainda estão em desenvolvimento.



A Base de dados da ORBAT é um projecto em curso para catalogar electronicamente todas as forças atribuídas à NATO por Nações e uma listagem das forças das “Partner Nations” disponíveis para efeito de planeamento. Inclui software desenhado para ajudar os gestores da ORBAT e as nações para manter actualizado o estado das forças.

Nas outras ferramentas de planeamento incluem-se documentos disponíveis adicionais, lições aprendidas da NATO na condução de operações, elementos de referência e ajudas ao planeamento que podem ser acessíveis aos planeadores. Algumas das mais importantes ferramentas incluídas neste grupo são as “Standing Operating Procedures” (SOP)¹⁴⁷, a doutrina, corpo de conceitos, e os acordos.

Um manual com SOP pode ser produzido no sentido de fornecer procedimentos standardizados e orientações mais aprofundadas para o planeamento tendo em vista um comando específico ou vários comandos. No entanto, todas as SOP devem ter por base os documentos e directivas aprovados da NATO.

A Doutrina consiste em princípios fundamentais pelos quais as forças militares guiam as suas acções para alcançar os objectivos atribuídos. A Doutrina é enquadrante, mas requer um julgamento ponderado na sua aplicação. A doutrina da NATO está contida numa série de documentos denominados de Allied Joint Publication (AJP)¹⁴⁸.

O Corpo de conceitos são noções ou definições de uma ideia, expressando como algo pode ser feito ou realizado. Pode conduzir a procedimentos reconhecidos para a sua colocação em prática. Os conceitos são escritos em termos gerais e abrangentes, visando abarcar todos os princípios operacionais fundamentais. Um exemplo é o conceito da NATO de Defesa contra o terrorismo, definido no MC 472¹⁴⁹.

Um Acordo é um documento que detalha arranjos formais delineados entre agências e/ou comandos necessários a superar circunstâncias excepcionais. Os acordos normalmente tomam a forma de um Memorandum of Agreement (MOA) ou Memorandum of Understanding (MOU) assinado pelas partes envolvidas.

VI.2 Ferramentas do Planeamento Operacional Nacional.

Por analogia com a NATO, tentaremos neste sub-capítulo enunciar quais as ferramentas do Planeamento Operacional Nacional.

¹⁴⁷ Podem ser traduzidas para Normas de Execução Permanentes Operacionais.

¹⁴⁸ Publicações Conjuntas da Aliança. Anexo F- Hierarquia da Doutrina Aliada Conjunta.

¹⁴⁹ MC 472 NATO Military Concept for Defence against terrorism.



As ferramentas primárias são as da NATO, MC133/3, as GOP e as FPG, e transcritas para um conjunto de Directivas Operacionais do CEMGFA e nas quais é referido de forma clara que essas são as ferramentas a serem seguidas em caso de omissão.

De referir que Portugal como membro da NATO tem acesso no EMGFA as ferramentas de gestão de crise¹⁵⁰ e as ferramentas automáticas da aliança, mas equivalentes em termos nacionais não existem, no entanto dispõe de um conjunto de Planos Operacionais (produtos gerais do planeamento), que inclui PLACON, PLANOP e PGD (alguns em desenvolvimento ou sob a forma de CONOPS aprovado).

Existe ainda uma base de dados da ORBAT dos ramos, infelizmente não existe uma rede segura das FA para retirar o máximo das suas potencialidades. Neste momento estes dados continuam a ser actualizados semanalmente via mensagem pelos ramos.

As outras ferramentas de planeamento incluem documentos disponíveis adicionais, como lições aprendidas na condução de operações, Normas de Execução Permanentes (NEP). A doutrina e o corpo de conceitos existem pouco desenvolvidos e em que a dinâmica da característica conjunta é ofuscada pela falta de percepção dos quadros dessa mesma característica, pela inexistência de uma rede informática das FA e a falta de pessoal orientados para o desenvolvimento desses documentos. A título de exemplo o PEMGFA 100/OPS – manual do Oficial do Estado-Maior Conjunto data de 1993, encontra-se desactualizado e não se prevê a sua actualização próxima por falta de meios humanos para realizar essa tarefa.

¹⁵⁰ LOPES, *Contributos para a implementação de um sistema nacional de crises*. 2002.



VII. CONCLUSÕES/CONTRIBUTOS

No início deste trabalho colocamos várias questões sobre o Planeamento Operacional em Portugal. Não sendo possível responder a estas questões sem primeiro efectuar uma análise de conceitos, visualizar um modelo de referência, analisar modelos vigentes e o modelo actual em Portugal. Consideramos estar agora em condições de avançar para umas respostas.

Que modelo de Planeamento Operacional para as Forças Armadas Portuguesas?

O modelo de Planeamento Operacional vigente é um modelo que tem em consideração algumas das limitações próprias das FA portuguesas.

Neste momento existe um modelo de Planeamento Operacional em Portugal, ele deve ser difundido e ensinado. Um dos grandes passos para a sua difusão e ensino seria a desclassificação de alguns documentos (por exemplo DIRECTIVA OPERACIONAL N.º 6/CEMGFA/00 – *Processo de Planeamento Operacional*), entenda-se que a classificação de segurança seja alterada e sua difusão deixasse de se restringir a listas de distribuição restritas, e desse modo circular no seio das FA livremente, para análise, estudo e ensino.

A complexidade crescente das actividades do Estado Moderno obrigaram a faceta política do Estado a desdobrar as manifestações do seu poder, entre as quais a militar, para melhor integrá-las. É necessário garantir um maior envolvimento político no processo como nunca antes. Os políticos devem sentir confiança nas recomendações dos comandantes militares, transmitindo-lhe estes últimos a competência exigida aos momentos de crise. Pelo que devem ser realizados treinos dos procedimentos para a tomada de decisão política, devem também ser exercitados os processos de tomada de decisão, tanto político como Estratégico-Militar, no que respeita ao planeamento, aprontamento, transporte e sustentação em caso de uma crise emergente.

Outro aspecto importante refere-se ao factor conjunto que deve ser reforçado, tanto em aspectos organizacionais (por exemplo reestruturação do EMGFA, competências do CEMGFA) ou outras de mais fácil implementação associados a doutrina, divulgação de documentos, terminologia ou ainda ao ensino.

A questão do fluxo interno de informações associado a sistemas informáticos, é fundamental e torna-se num dos primeiros elementos a concretizar para a possível validação, adaptação e reformulação do actual modelo.

Um aspecto que deve ser também tido em consideração prende-se com uma maior integração com as forças de segurança, nomeadamente a Guarda Nacional Republicana,



nomeadamente no desenvolvimento e revisão de alguns planos de contingência em que podem vir a ter um papel activo.

Os meios Humanos actualmente disponibilizados para o Planeamento Operacional são parcos e dividem-se por outras tarefas. Pelo que sugerimos que no seio da DIOP/EMGFA sejam reforçados os meios para executar o Planeamento Operacional.

Qual o significado de Planeamento Operacional?

Dos modelos de Planeamento Operacional apresentados, verificamos a necessidade de existir uma constante orientação política durante todo o processo. A decisão política criou o espaço e a necessidade teórica tornou essencial que os quadros superiores das FA estejam aptos a entender e aplicar essa decisão ao nível estratégico e operacional.

O Planeamento Operacional assume-se como uma poderosa ferramenta de apoio para os comandantes no desenvolvimento do conceito de operações e para apoio a decisão.

A diferença entre o Planeamento Avançado e o de crise reside essencialmente no tempo disponível para planeamento, a existência de planos ou CONOPS aprovados vem suprir em parte essa diferença, pelo que a actualização do Conceito Estratégico Militar¹⁵¹ (CEM), aprovado pelo poder político¹⁵², transforma-se numa mais valia quando incorpora orientações específicas para o Planeamento Operacional e inicia o processo para novos planos ou actualização de outros.

Uma das características do nível operacional é o factor conjunto, pelo que devem ser exploradas as potencialidades da acção conjunta, permitindo complementaridade de valências, modularidade, modelos integrados de apoio à decisão ou ainda compatibilidade da doutrina e dos conceitos. O CEM 2003 vem reforçar a interligação as Forças de Segurança, pelo que devem as ligações com estes elementos ser reforçadas, para garantir uma adequada interligação. Passos para o reforço desse factor como a tão falada concentração dos comandos operacionais dos ramos num único local, podem dar contributos significativos para se falar uma linguagem comum.

Quais as ferramentas e os contributos do Planeamento Operacional?

Em termos de doutrina, é nosso entendimento que a doutrina dita de referência, que seja ratificada por Portugal, deve ser considerada como doutrina nacional, e que, a partir desse momento passe a ser divulgada, ensinada e implementada.

¹⁵¹ EMGFA – *Conceito Estratégico Militar, CEM 2003*

¹⁵² Aprovação pelo MEDN 22/12/03, confirmação em CSDN 15/01/2004.



Quanto ao desenvolvimento dos elementos de doutrina e corpo de conceitos, está a dar os seus primeiros passos, requerendo no nosso entender que lhe seja dada maior importância na DIOP/EMGFA¹⁵³. É necessário que seja uniformizada a terminologia e as definições associadas ao Processo de Planeamento Operacional.

Parece-nos indiscutível que, não obstante o progressivo desenvolvimento tecnológico verificado ao longo dos tempos, o Homem é e será sempre considerado como o elemento fundamental de qualquer organização. O progresso das organizações passa, cada vez mais, pela aposta nos seus recursos humanos, isto é, na sua preparação.

Face às novas exigências, a preparação dos oficiais para o exercício das suas funções, assume uma importância extrema e requer, como qualquer outra organização, a aquisição e reforço de competências, das que destaca a da Liderança. O estilo de liderança deverá ser adaptável, às mudanças no campo tecnológico e à redução de estruturas que estão a afectar as forças.

Só através da educação será possível provocar alterações de atitudes e de comportamentos, por vezes alicerçados em experiências anteriores. No caso específico do Exército Português, o sucesso da sua implementação exige o desenvolvimento de novas competências, indispensáveis para a execução das novas tarefas. No aspecto do ensino, um passo está a ser realizado, a partir do ano lectivo 2004/2005, com um Curso de Estado Maior que integra uma componente conjunta de uma duração de cerca de 4 meses. Os três Institutos já ministram a alguns anos elementos de doutrina conjunta, infelizmente ainda não existe uniformidade nesses elementos.

Uma possibilidade, para reforçar o ensino do planeamento Operacional seria a criação de um curso conjunto de Planeamento Operacional de duração aproximada de uma a duas semanas, a imagem do Curso CIMIC.

Não basta ter os conhecimentos, é necessário praticar e treinar a sua utilização, pelo que recomendamos que lhe seja dado mais ênfase no âmbito do Treino Operacional, e que em exercícios por exemplo da série “LUSIADA”, os elementos do EMGFA, nomeadamente do COFAR, sejam mais envolvidos.

A recolha de lições aprendidas é realizada de forma incipiente pelos Ramos e sem a coordenação e centralização no EMGFA desejada, sendo no nosso entendimento um dos aspectos importantes a ser tido em conta para uma permanente actualização e refinamento dos

¹⁵³ “A DIOP/EMGFA tem a responsabilidade da definição da doutrina conjunta no âmbito das operações...” – n) Artº 15 DL 48/93



procedimentos. O acesso das lições aprendidas pela NATO pelos ramos seria um primeiro passo, a existência de um órgão coordenador situado no EMGFA seria o passo seguinte.

É desnecessário falar da importância de meios informáticos no apoio ao Planeamento Operacional. Seria desejável uma rede informática interna as FA (MDN+EMGFA+3 Ramos) + GNR com as seguintes características:

- Interoperabilidade dos sistemas informáticos;
- Ligações aos sistemas da NATO e da UE;
- Rede segura de dados;
- E, capacidade de utilização aos vários níveis decisórios da bases de dados (por exemplo ORBAT), para permitir uma adequada e atempada resposta do processo de Planeamento Operacional a resolução dos problemas.

Qual a metodologia actualmente implementada na estrutura superior das Forças Armadas, no quadro da NATO e da EU?

O Conceito Estratégico Militar, nas suas orientações específicas, refere a necessidade de coordenar os ciclos de planeamento e o desenvolvimento das capacidades das FA com os ciclos da NATO e da UE. Refere ainda que deve estar prevista a participação nacional em forças de NATO, de forma permanente, no entendimento de que o empenhamento na Aliança continua a constituir um objectivo prioritário no âmbito das organizações de defesa colectiva que Portugal integra¹⁵⁴.

O quadro das alianças em que Portugal está inserido condiciona fortemente a sua liberdade de acção para a existência de um Processo de Planeamento muito diferente do da NATO, pelo que qualquer que seja o modelo adoptado nunca será em linhas que choquem com o modelo da NATO.

Para garantir uma correcta integração de metodologia, um passo importante foi dado ao assumir-se que a doutrina de referência quanto ao Processo de Planeamento Operacional é da NATO¹⁵⁵.

É necessário proceder-se a actualizações organizacionais?

O inter-relacionamento entre o Planeamento de Defesa e o Planeamento Operacional deve ser assegurado para que o País possua os requisitos em forças e uma capacidade militar efectiva para garantir a defesa dos seus interesses a qualquer momento. É assim necessário que o Ciclo Bienal de Planeamento de Defesa e o Planeamento Operacional considerem as

¹⁵⁴ EMGFA – *Conceito Estratégico Militar, CEM 2003*

¹⁵⁵ DIRECTIVA OPERACIONAL Nº 6/CEMGFA/00 – *Processo de Planeamento Operacional*.



alterações ocorridas, numa perspectiva de coerência e integração. Este mecanismo permitirá actuação fora do território nacional e de envolvimento em múltiplas missões, possibilitando que o processo de planeamento identifique mais facilmente os requisitos de força, logística, sustentação e transporte entre outros.

Em termos organizacionais, apresentamos a seguinte proposta:

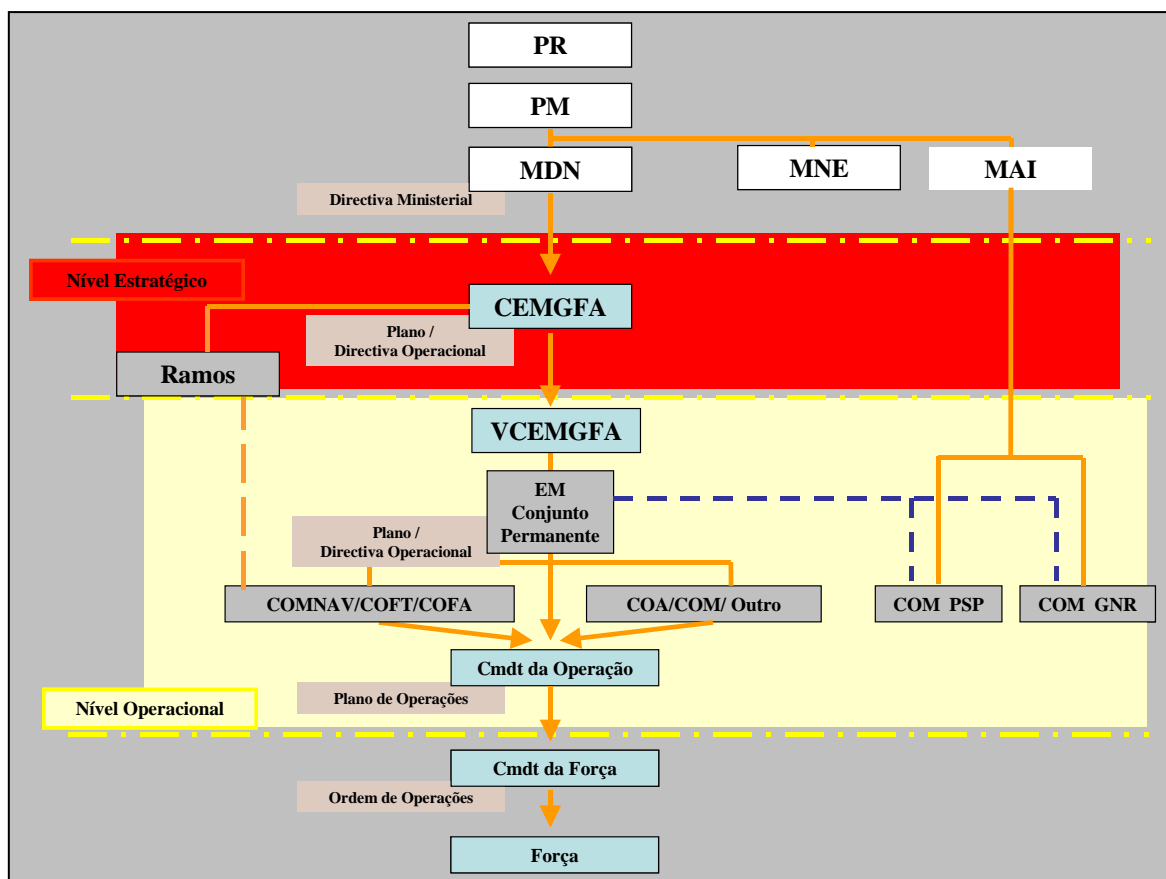


Figura 10 – proposta alteração organizacional

É nosso entendimento que para garantir o inter-relacionamento adequado entre o Planeamento de Defesa e o Planeamento Operacional devem ser reforçados as formas de relacionamento entre a DIPLAEM e a DIOP, já que estas duas entidades trabalham em canais paralelo que apenas se juntam ao nível do CEMGFA, e isto poderia concretizar-se, como sugere o Coronel Rodrigues Viana, pela existência de um QG Conjunto permanente sob o comando do VCEMGFA¹⁵⁶. Esta opção permitiria libertar o CEMGFA da dupla responsabilidade, nível Estratégico-Militar e nível Operacional¹⁵⁷, fornecendo uma maior

¹⁵⁶ VIANA, *O conceito de segurança alargada e o seu impacto nas missões e organizações das Forças Armadas*. TILD CSCD 2002/2003

¹⁵⁷ Lei nº 111/91, 29Ago 91, LOBOFA



fluidez ao processo de decisão. Estamos cientes das implicações tanto financeiras como da reestruturação do EMGFA que tal opção acateria, mas seria um passo de gigante para o futuro. Outro aspecto é ser considerado, é a efectivação das ligações a outros ministérios, nomeadamente ao MAI com o COMPSP e com o COMGNR

A extensão tema deste trabalho e a limitação derivada da concisão prescrita que lhe estão impostas, abre as portas para possíveis futuras investigações nas seguintes áreas:

- Origem e evolução da Arte Operacional, abordagem histórica;
- Os conceitos da Arte Operacional, adequação a todo o espectro dos conflitos;
- Sistematização da aplicabilidade dos conceitos da Arte Operacional no desenho Operacional;

Para Estados como Portugal, o adequado desenvolvimento e utilização das ferramentas que o Planeamento Operacional fornece, reforça e consolida os poucos recursos disponíveis. Portugal dispõem de um modelo de Planeamento Operacional em vigor, exige-se neste momento que ele seja divulgado, ensinado, e que os quadros aos vários níveis do planeamento o utilizem e aprendam a rentabiliza-lo.



Índice dos Anexos

Anexo A – Evolução da inter-relação entre os três níveis da Guerra.

Anexo B – Dos Conceitos chaves.

Anexo C – Processo de Planeamento Operacional da NATO segundo o MC 133.

Anexo D – Planeamento Operacional da NATO.

Anexo E – Resumo das cinco fases do Processo de Planeamento Operacional NATO.

Anexo F – Hierarquia da Doutrina Aliada Conjunta.

Anexo G – Procedimentos para a gestão de crises da UE.

Anexo H – Desenho Operacional.

Anexo I – Relacionamento de Conceitos

Anexo J – Planeamento Operacional em Portugal.



Bibliografia

A. Livros

ABREU, Francisco – *Fundamentos de estratégia militar e empresarial*. Lisboa: Edições Sílabo, 2002. 443 p. ISBN 972-618-275-1.

ALVES, José Lopes, General – *Estratégia: Panorama da sua teoria*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999. 339 p. ISBN 972-20-1527-3

ARON, Raymond – *Paix et Guerre entre les nations*. [S.l]: Édition Gallimard, 1984. 365 p. ISBN 2-7021-1313-3.

ARON, Raymond – *Penser la Guerre, Clausewitz, Vol II L'âge planétaire*. [S.l]: Édition Gallimard, 1976. 365 p. ISBN 2-07-029439-0.

BAQUER, Miguel Alonso – *En qué consiste la estrategia?*. Madrid: Ministerio de Defensa, 2000. 227 p. ISBN 84-7823-743-7.

BAQUER, Miguel Alonso – *A qué denominamos guerra?*. Madrid: Ministerio de Defensa, 2001. 359 p. ISBN 84-7823-854-9

BARRENTO, António E. Q. Martins, General – *Reflexões sobre temas militares*. Vol I. Lisboa: IAEM, 1991, 281 p.

BARRENTO, António E. Q. Martins, General – *Reflexões sobre temas militares*. Vol II. Lisboa: IAEM, 1999, 359 p.

BONAPARTE, Napoleão – *Como Fazer a Guerra*. Lisboa: Edições Silabo 2003, 1015 p. Introdução e comentários de António Paulo Duarte. ISBN 972-618-305-7

CHALIAND, Gérard – *Anthologie mondiale de la Stratégie*. Paris: Robert Laffont, 2003. 1464 p. ISBN 2-221-09356-9.

CLAUSEWITZ, Carl Von – *De la guerre*. [S.l]: Les Éditions de minuit, 1955, 759 p. ISBN 2-7073-0107-8.

CLAUSEWITZ, Carl Von – *Princípios da Guerra* - Lisboa: Edições Silabo, 2003, 115 p. Introdução e comentários de Francisco Abreu. ISBN 972-618-304-9

CHALIAND, Gérard; BLIN, Arnaut – *Dictionnaire de Stratégie Militaire*. [S.l]: Perrin, 1998. 792 p. ISBN 2-262-01374-8.

COUTO, Abel Cabral, General – *Elementos de Estratégia*; Vol I e II. Lisboa: IAEM, 1989.



DESPORTES, Vincent – *Comprendre la Guerre*. [S.l]: Édition Economica, 2000. 397 p. ISBN 2-7178-3981-X.

DODGE, Theodore A. – *Grandes Generais*. Lisboa: Edições Prefácio 2002. 180 p. ISBN 972-8563-58-2.

EARLE, Edward Mead – *Makers of Modern Strategy*. Princeton: Princeton University Press, 1943. 553 p. ISBN 2-08-081147-9.

JOMINI, Henri Antoine – *Compendio del Arte de la Guerra*. Madrid: Ministerio de Defensa, 1991. 480 p. ISBN 84-7823-112-9.

NATO – *NATO Handbook: 50th Anniversary edition*. Brussels: NATO, 1999. 400 p. ISBN 92-845-0104-0.

SANTOS, Loureiro dos, General – *Incursões no domínio da Estratégia, Fundação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1983. 385 p.

DUPUY, Trevor N. – *La comprensión de la Guerra*. Madrid: Ediciones Ejercito, 1991. 370 p. ISBN 84-86806-25-9.

US DEPARTMENT OF DEFENSE – *Dictionary of Military Terms*. 2^a Ed. London: Greenhill Books; Pennsylvania: Stackpole Books, 1999. 493 p. ISBN 1-85367-364-1

VALAUD, Dominique – *Dictionnaire historique*. Paris : Fayard, 1995. 1016 p. ISBN 2-213-59322-1.

WADW, Norman M. – *The Joint Force & Operational Warfighting SMARTbook*. [S.l]: The lightning Press.

B. Trabalhos

IRWIN, Ash – *The level of War, Operational Art and campaign planning*. Staff College, SCSi, 1993. 24 p. ISBN 1-874346-04-6

JÁCOBE, Pedro Manuel Caimoto, Cor – *A Defesa Nacional numa estratégia Integrada: Estrutura, Dependências e Mecanismos para a Coordenação Interministerial, Especialmente em Estados de Exceção, Crise ou Guerra*. TILD CSCD 1995-1996, IAEM.

LOPES, José Augusto Amaral, Maj – *Contributos para a implementação de um sistema nacional de crises*. TILD CEM 2000/2002, IAEM.

RODRIGUES, Rui Manuel da Fonseca, Cor – *A Estruturação do Ministério da Defesa Nacional e as Forças armadas: As Áreas de Competência e as Relações Funcionais*. TILD CSCD 1993/1994, IAEM.



VIANA, Victor Daniel Rodrigues, Cor – *O conceito de segurança alargada e o seu impacto nas missões e organizações das Forças Armadas*. TILD CSDC 2002/2003, IAEM

C. Documentos Nacionais

EMGFA – *Conceito Estratégico Militar, CEM 2003* – Aprovação pelo MEDN 22/12/03, confirmação em CSDN 15/01/2004.

DIRECTIVA OPERACIONAL Nº 21/CEMGFA/01 – *Directiva de Prontidão e Sustentação*. (01-11-09).

DIRECTIVA OPERACIONAL Nº 4/CEMGFA/02 – *Estrutura e Níveis de Comando para o exercício do Comando Operacional das Forças Armadas*. (02-03-12).

DIRECTIVA OPERACIONAL Nº 5/CEMGFA/96 – *Defesa Aérea*. (96-08-01).

DIRECTIVA OPERACIONAL Nº 6/CEMGFA/00 – *Processo de Planeamento Operacional*. (00-03-24).

DIRECTIVA N.º 193/CEME/03 – *Directiva para a Transformação do Exército* – (14-10-03).

EMGFA – PEMGFA 100/OPS, *Manual Do Oficial De Estado-Maior Conjunto*, Jan93.

IAEFA – MIAEFA 300-1 (B) – *Planeamento Operacional*, Jan99.

IAEM – NC 20-77-01 *A Arte Operacional, Operações Conjuntas E Combinadas*, Dez 00.

D. Artigos

ALVES, Leonardo R. Rodrigues, Major – *A intenção de Comandante ou Finalidade da Missão*. *Military review*, 4th Quarter 1999, portuguese Edition, Set 1999.

BANNER, Gregory T. , Tenente Coronel – *Tomada de decisão: um melhor método*. *Military review*, 4th Quarter 1999, portuguese Edition, Set 1999.

BORE, Colonel – *La route doctrinale américaine*”. *Objectif Doctrine*, nº 39, Mar 2002, CDES

COUTAU-BÉGARIE, Hervé – *Contre l’opératique*. *Objectif Doctrine*, nº 39, Mar 2002, CDES

COUTAU-BÉGARIE, Hervé – *Le passage de la pensée militaire à la pensée stratégique*. *Objectif Doctrine*, nº 40, Mar 2002, CDES



GAMBOTTI, Jean Pierre, Général – *De la conception des opérations*. Objectif Doctrine, nº 40, Mar 2002, CDES

GAMBOTTI, Jean Pierre, Général – *De la conception des opérations*. Objectif Doctrine, nº 40, Mar 2002, CDES

HELDE, Colonel – *La doctrine des forces terrestre allemandes “Freie Operationen”*. Objectif Doctrine, nº 39, Mar 2002, CDES

KILLION, Thomas H. – *O processo da tomada de decisão e os níveis de guerra*. Military review, 2nd Quarter 2001, Portuguese Edition, Mar 2001.

MENNING, Bruce W. – *As origens da Arte Operacional*. Military Review, 2nd Quarter 1998, Portuguese Edition, Mar 1998.

NEW, Larry, Coronel – *A teoria da Guerra de Clausewitz e a sua aplicação actual*. Military Review, 2nd Quarter 1998, Portuguese Edition, Mar 1998.

ROBINSON, James R., Coronel – *Rommel: o mito*. Military Review, 2nd Quarter 1998, Portuguese Edition, Mar 1998.

SRANGE, Joe, Dr ; IRON, Richard, Coronel – *Understanding centres of gravity and critical vulnerabilities*. [S.l.]

STEIGER, Hervé, Chef de Bataillon – *Le passage de la pensée militaire à la pensée stratégique*. Objectif Doctrine, nº 40, Mar 2002, CDES

STURARI, José de Abreu, Coronel – *Decisões de conduta*. Military review, 4th Quarter 1999, Portuguese Edition, Set 1999.

E. Legislação Nacional

- Lei Constitucional nº1/97 de 20 Set. (Quarta revisão).
- Lei nº 29/82 de 11 Dec. – Lei de Defesa Nacional e das Forças armadas.
- Lei nº 11/91 de 29 Ago. – Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas.
- Decreto-Lei nº 47/93 de 26 Fev. – Lei Orgânica do MDN.
- Decreto-Lei nº 48/93 de 26 Fev. – Lei Orgânica do EMGFA.

F. Legislação estrangeira

Decisão Do Conselho da EU – Criação Comité Político e de Segurança (COPS) – 2001/78/PESC, 22Jan01.

Decisão Do Conselho da EU – Criação Comité Militar da União Europeia (CMUE) – 2001/79/PESC, 22Jan01.



Decisão Do Conselho da EU – Criação Estado-Maior da União Europeia (EMUE) – 2001/80/PESC, 22Jan01.

G. Outros documentos

EMA - *Insrtuction 4000, Processus de planification des opérations interarmées*, Jun02.

HDv 100/100 Vs-NfD- *Truppenfuehrung (TF)*. Bonn: Federal Ministry of defense, 2000.

MOD/UK – Army Field Manual, Vol. 1, Combined Arms Operations, Part 8, *Command and Staff procedures*. Abr00.

MOD/UK – *JWP 0-10, Joint Warfare Publication* ,Edition 1 dated September 1999.

NATO - *AJP-01(B), Allied Joint Doctrine* - ratification Draft 2, Oct01.

NATO - *AJP 3-Allied Joint Operations* - ratification Draft 2, Set01.

NATO - *GOP, Guidelines Operational Planning* , Bi-SC Document, Jan 01.

NATO - *GOP, Guidelines Operational Planning Rev 1*, Draft, Bi-SC Document, Jun03.

NATO - *GOP, Guidelines Operational Planning Rev 1* , 2nd Draft, Bi-SC Document, Mar04.

NATO/ACE Rapid Reaction Corps- TACSOI I1012 – *Plans Handbook*, ARRC/HQ, Dec01.

NATO – Manual da NATO – Bruxelas: NATO, 2001, 576 p. ISBN 92-845-0177-6

UE – *Generic EU-OHQ Standard Operating Procedures, Rev 2* – EUM Staff, Brussels, 30Jun03.

UE – *Principles for an EU-FHQ, Rev 1* – EUM Staff, Brussels, 25Mar04.

UE – *EU Concept for Military Strategic Planning* – Council of the EU, Brussels, 25Sep01.

UE – *Presidency Conclusions, Helsinki European Council* – Council of the EU, Helsinki, 10 e 11DEC99.

USMC - Marine Corps Doctrinal Publication (MCDP) 1-2, *Campaigning*, Ago97.

USMC - Marine Corps Warfighting Publication (MCWP) 5-1, *Marine Corps Planning Process*, Jan 00.

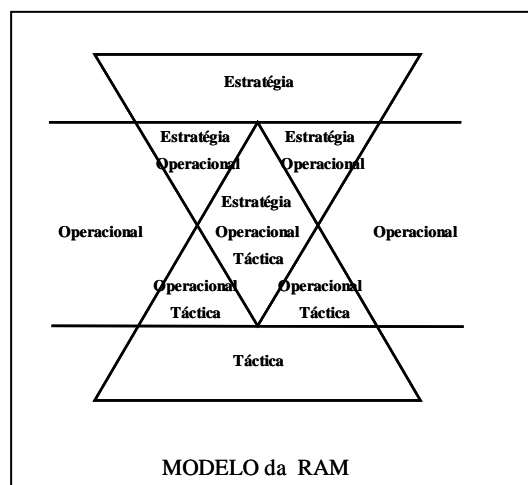
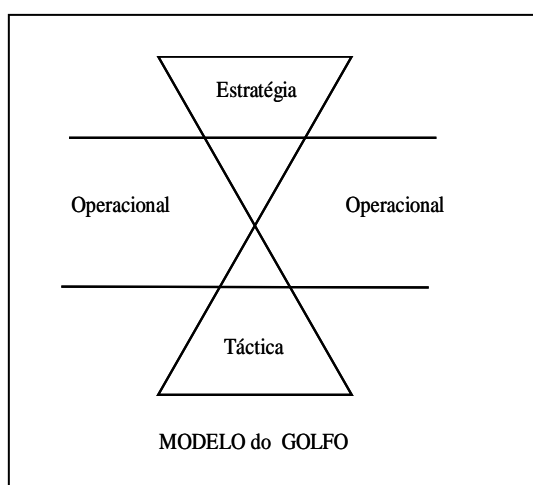
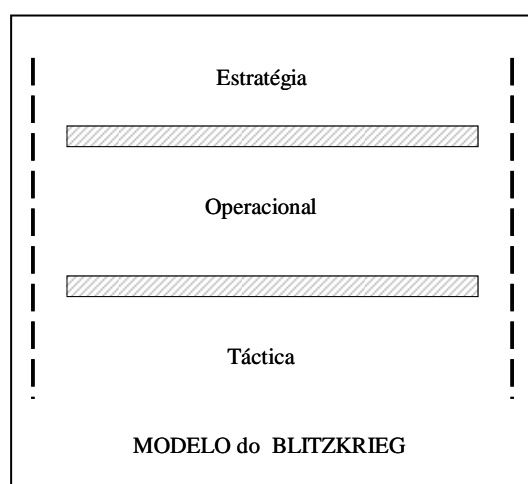
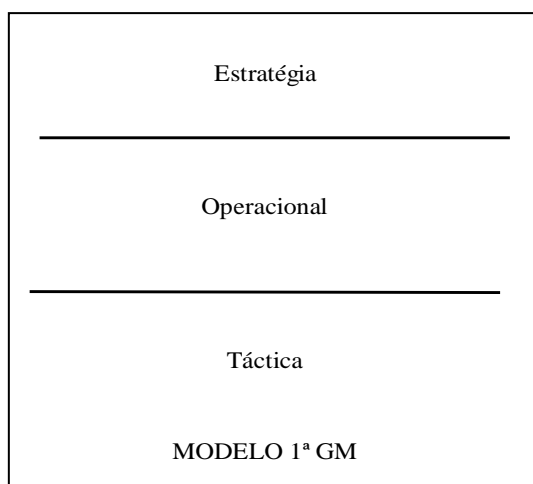


ANEXOS



Anexo A – Evolução da interrelação entre os três níveis da Guerra.

A interrelação entre os vários níveis da guerra tem evoluído. Para simplificar apenas apresentamos as seguintes figuras¹:



Fica perfeitamente clara que a interrelação entre os níveis da guerra é cada vez maior, sendo cada vez mais difícil estabelecer uma separação nítida entre eles. Desta forma a Arte Operacional que deixou de ser exclusiva do nível operacional.

¹ COUTEAU-BÉGARIE, Hervé, *Traité de Stratégie*, p.142



Anexo B - Dos Conceitos chaves.

Índice das Figuras

Figura B – 1 – Relacionamento Factores operacionais e Tempo/Espaço/Forças.

Figura B – 2 – Relacionamento Estados Finais (A).

Figura B – 3 – Relacionamento Estados Finais (B).

Figura B – 4 – Composição dos Centros de Gravidade.

Figura B – 5 – Análise do Centro de Gravidade.

Figura B – 6 – Linhas de Operação e Pontos Decisivos.

Figura B – 7 – Linhas de Operação Interiores e Exteriores.

Figura B – 8 – Alternativas e Acções Subsequentes.

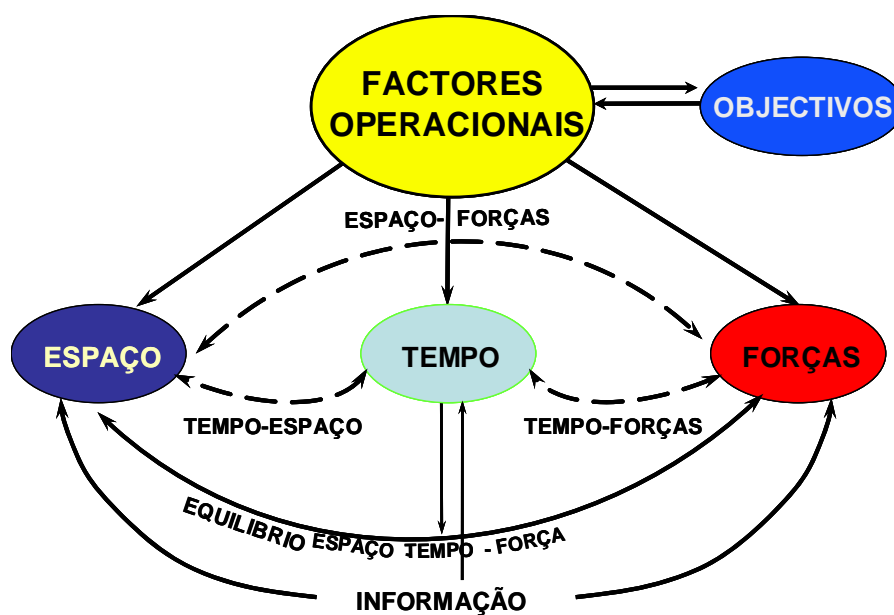


Figura B – 1 – Relacionamento Factores operacionais e Tempo/Espaço/Forças.

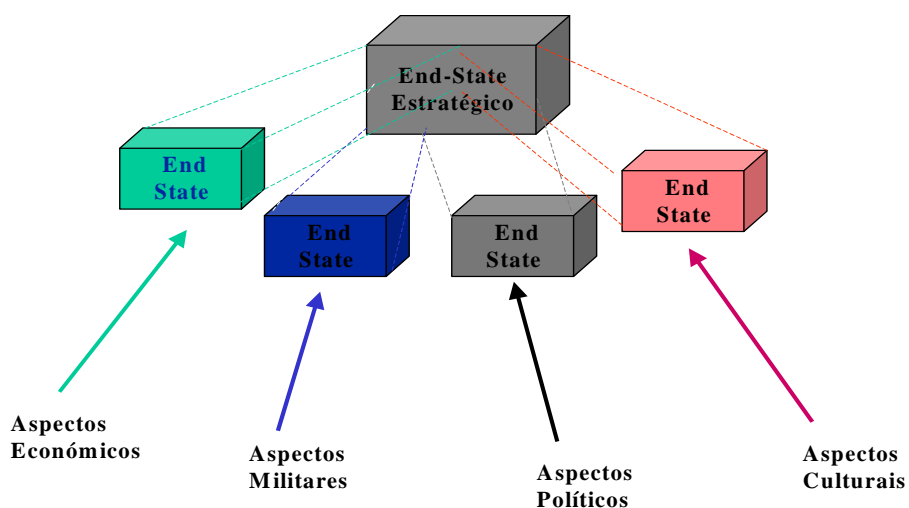


Figura B – 2 – Relacionamento Estados Finais (B).

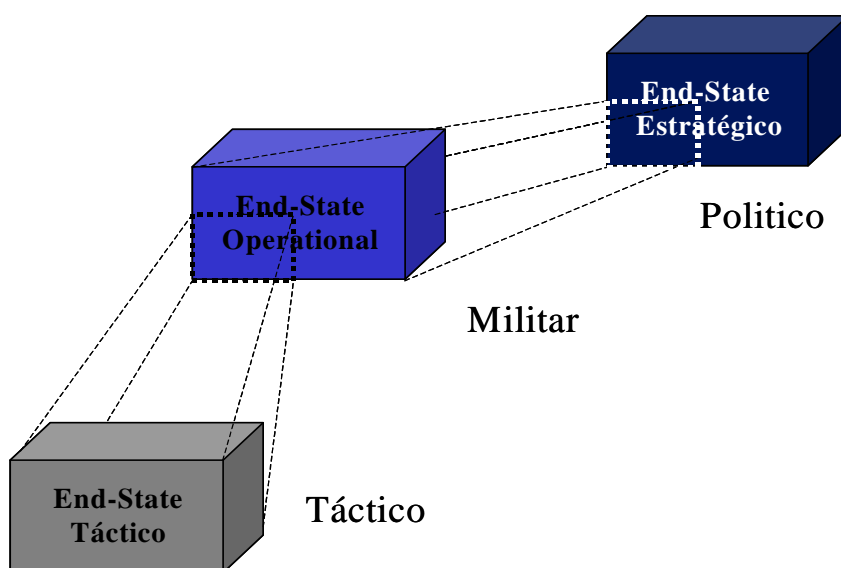


Figura B – 3 – Relacionamento Estados Finais (B).

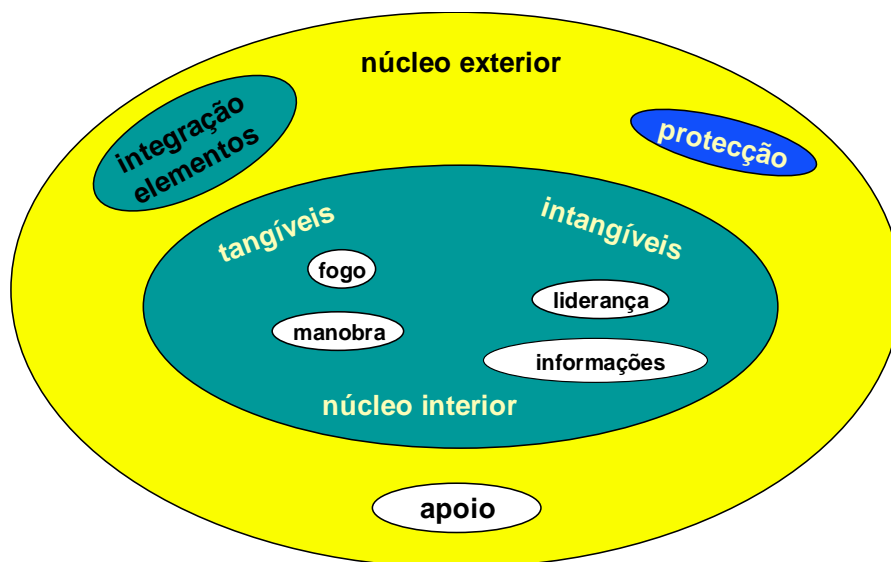


Figura B – 4 – Composição dos Centros de Gravidade.



CoG:	Capacidades Críticas :
Necessidades Críticas :	Vulnerabilidades Críticas :

Figura B – 5 – Análise do Centro de Gravidade.

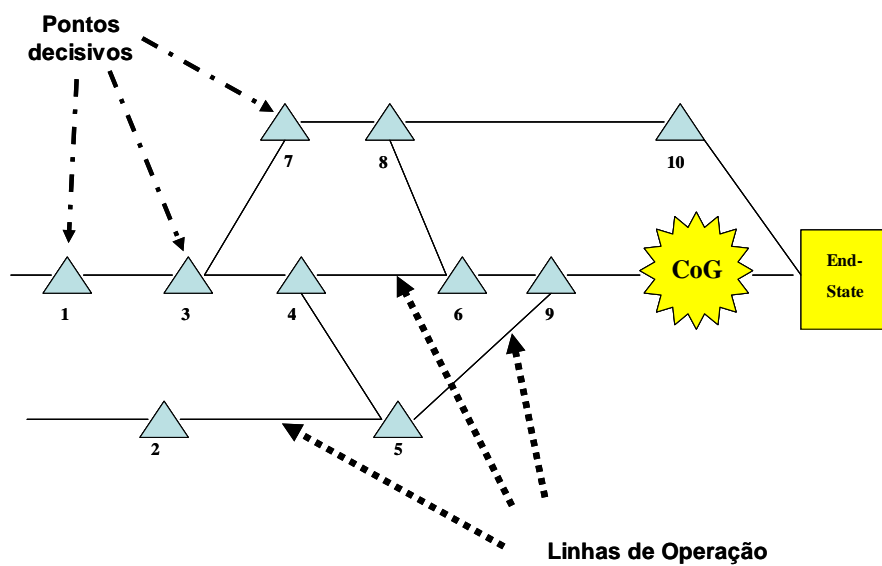


Figura B – 6 – Linhas de Operação e Pontos Decisivos

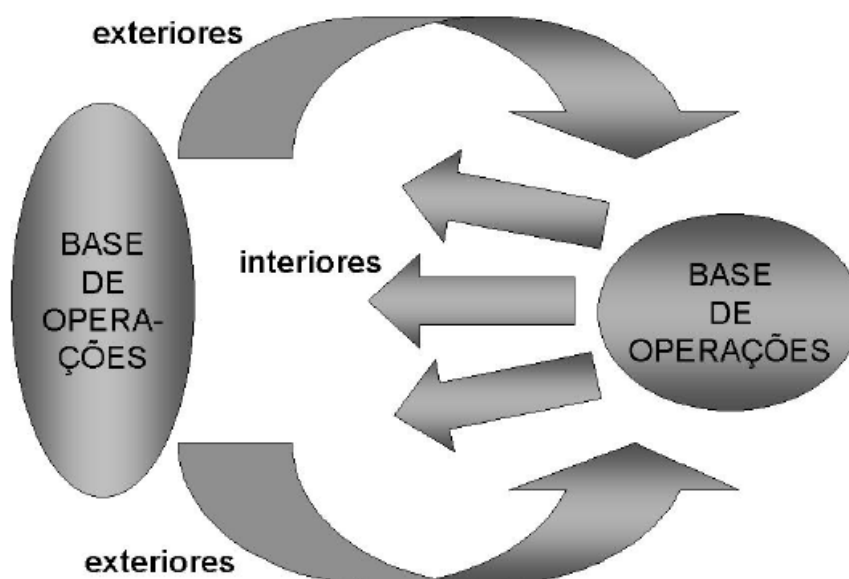
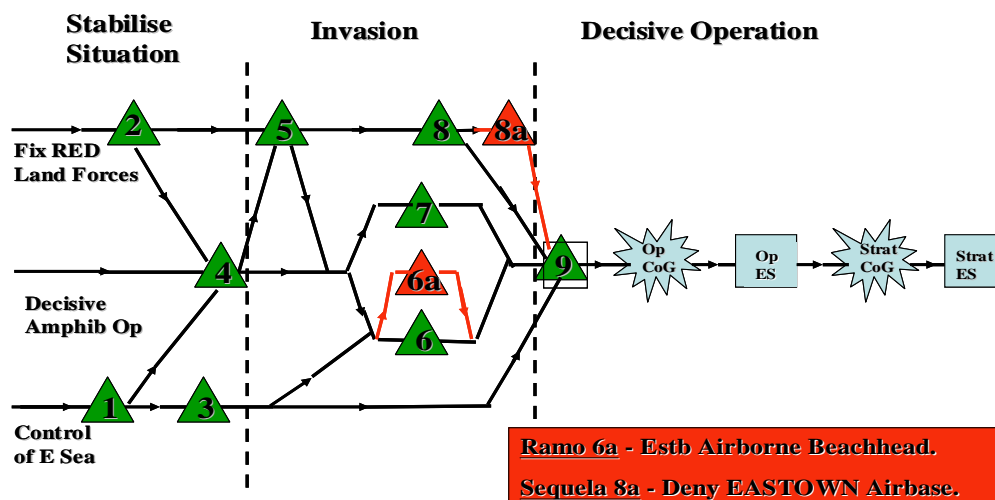


Figura B – 7 – Linhas de Operação Interiores e Exteriores.



Exemplo prático dado durante Curso de Estado Maior Conjunto 2003

Figura B – 8 – Alternativas e Acções Subsequentes



Anexo C - Processo de Planeamento Operacional da NATO segundo o MC 133

(Fonte EMA - Insrtuction 4000, Jun02, p.54)

EVENT	RESPONSIBILITY/AUTHORITY			REMARKS
	ADVANCE PLANNING		CRISIS RESPONSE PLANNING	
	COP	SDP	OPLAN	
Political-Military Estimate	N/A	N/A	NAC ^{1, 2}	¹ May lead to requirement for an OPLAN. ² SCs may be required to undertake some preparatory operational planning analysis to develop selected MRO(s).
Initiate Planning	MC MC 161/DRR	PS NAC/DPC SC TOR or Initiating Directive	NAC Initiating Directive ³	³ Should provide clear political objectives and definition of the mission, as well as political limitations/assumptions and politically-desirable supporting
Military Estimate ⁴	SC	SC	SC	⁴ Identifies military courses of action to accomplish mission and selects preferred option for CONOPS development.
Develop CONOPS	SC	SC	SC	
Approve CONOPS	MC ⁵	NAC/DPC	NAC ⁵	⁵ MC endorsed prior to NAC or DPC approval.
Activate Forças	N/A	Command forças permanently assigned	NAC Force Activation Directives ⁶	⁶ Initiation of force activation process may be authorised prior to OPLAN approval and ideally should be coincident with CONOPS approval.
Develop Plan ⁷ d.	SC ⁷	SC	SC	Identified threat/risk and reduced warning time – forças may be identifie
Approve Plan	MC	NAC/DPC ⁸	NAC ⁸	⁸ MC endorsed prior to NAC or DPC approval.
Execute Plan	N/A ⁹	Appropriate Military Commander	NAC Execution Directive	⁹ If foreseen crisis developed into actual crisis, COP would be developed into an OPLAN.
Initiate Review/ Revision of Plan	MC/SC (including through changes to MC 161series/ DRR PS)	NAC/DPC/SC	NAC/SC ¹⁰	¹⁰ Change in situation between OPLAN approval and execution may call for revision.
Approve Revised Plan	MC	NAC/DPC	NAC	
Cancel Plan	MC	NAC/DPC ¹¹	NAC	¹¹ Amend SC TOR.



Anexo D – Planejamento Operacional da NATO.

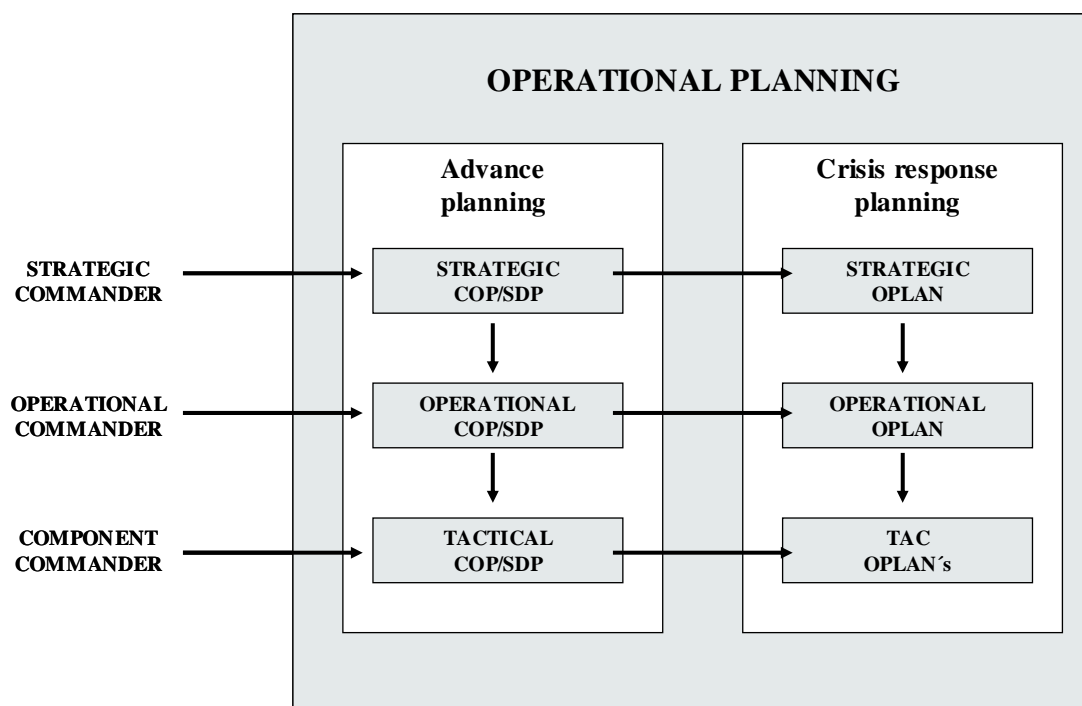
Índice das Figuras

Figura D – 1 – Hierarquia típica de planejamento da NATO.

Figura D – 2 – Processo de Planejamento Operacional da NATO.

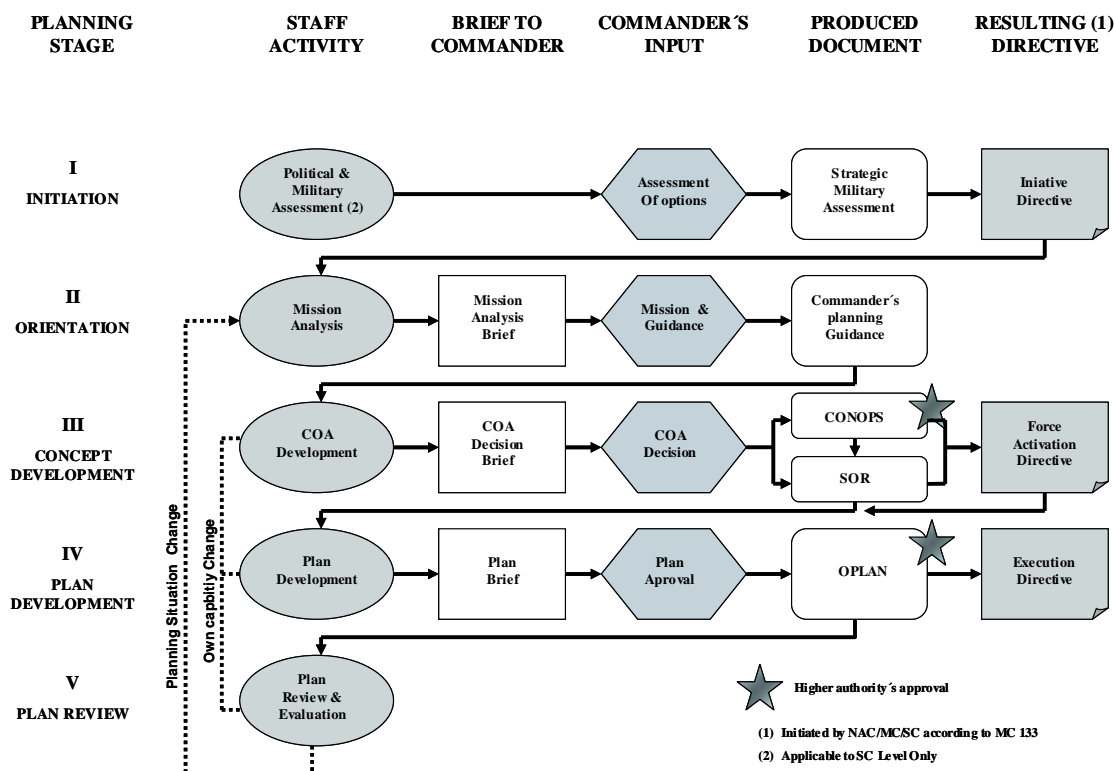
Figura D – 3 – Interrelação MC-133 e OPP (GOP).

Figura D – 4 – Planejamento Paralelo da NATO.



Fonte: COP, Guidelines Operational Planning, 2004, 1-3

Figura D – 1 – Hierarquia típica de planeamento da NATO



Fonte: GOP, Guidelines Operational Planning, 2003, 4-3

Figura D – 2 – Processo de Planeamento Operacional da NATO

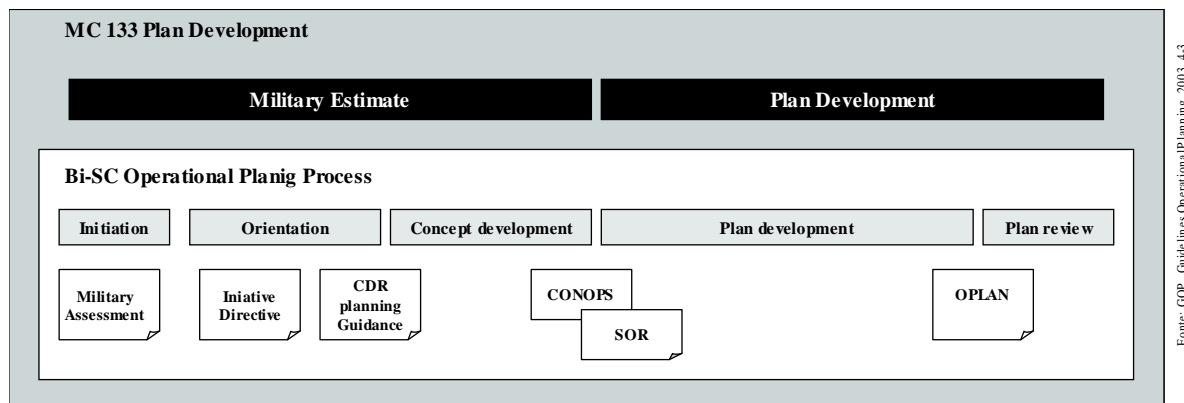


Figura D – 3 – Interrelação MC-133 e OPP (GOP)

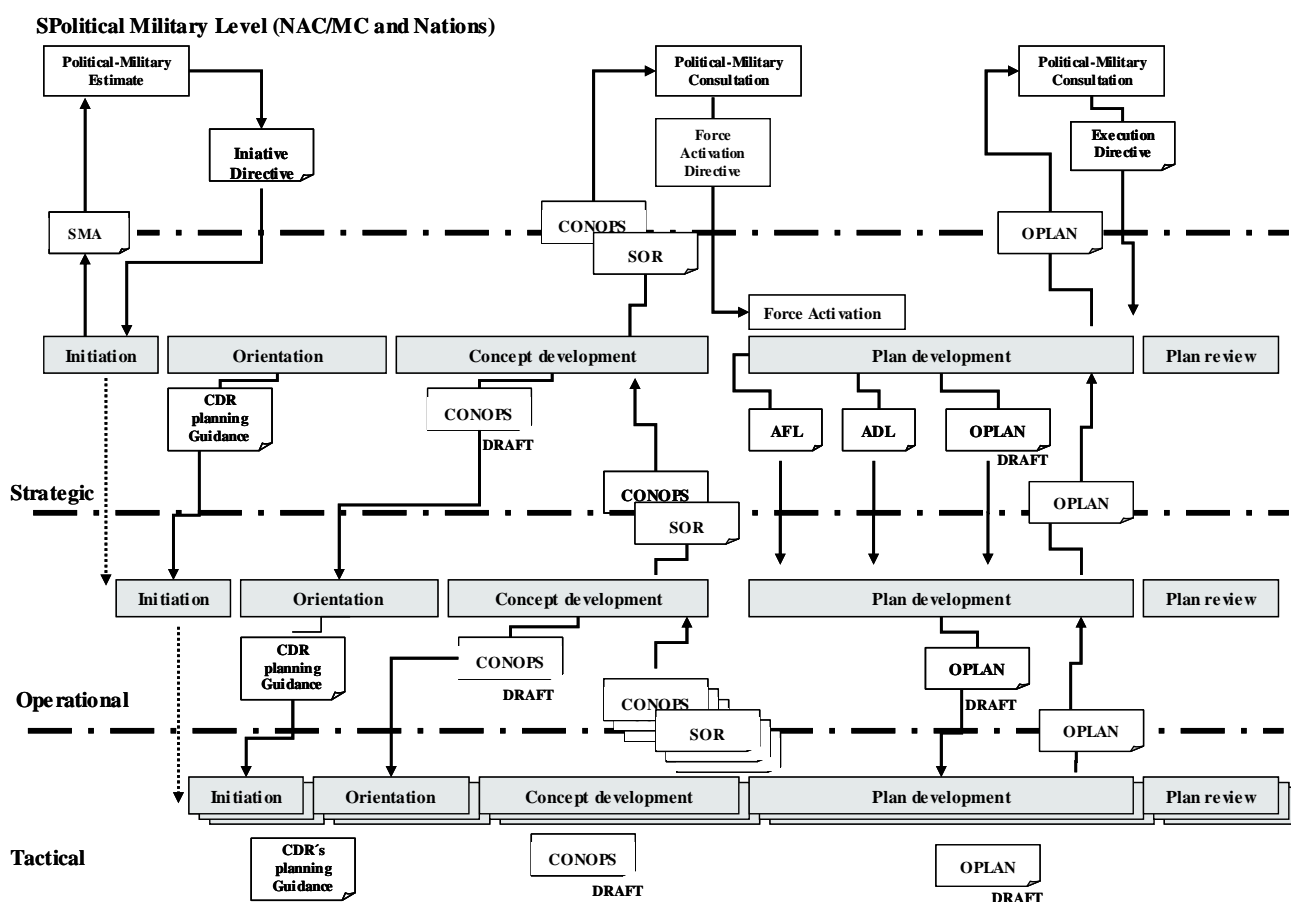


Figura D – 4 – Planejamento Paralelo da NATO



Anexo E - Resumo das cinco fases do Processo de Planejamento Operacional NATO.

Fonte: Anexo A – GOP Draft Rev 1, Mar 2004)

PLANNING STAGES	STEPS	TASKS	OUTPUT
INITIATION	<ul style="list-style-type: none">• Receive or recognise task(s)• Formulate military assessments	<ul style="list-style-type: none">• Receive higher authority's direction to commence operational planning.• Activate the Operational Planning Group.• Identify and establish liaison/co-ordination with external HQs/international agencies.• Review/update intelligence estimates.• Collect planning information, data and tools related to potential area of operations.• Provide Strategic Military Assessment(s)	Strategic Military Assessment(s) P Military input in NAC ID
ORIENTATION	<ul style="list-style-type: none">• Estimate of the Situation• Conduct Mission Analysis• Develop operational Design• Deliver Mission Analysis Briefing• Develop Commander's Planning Guidance	<ul style="list-style-type: none">• Appreciate the situation (Background, Geographical, Hydrographical, Medical and Meteorological conditions).• Analyse the Opposing Force situation:• Review Order of Battle and disposition.• Determine Objectives & desired end-state.• Identify Capabilities, strengths and weaknesses.• Identify/determine COGs (own level), decisive points and HVT.• Begin development of potential OPFOR COAs (include concept, sketch, task organization, and timeline).• Estimate the Civil-Military Situation.• Estimate the Information Situation• Review superior's guidance (mission, intent, Objectives, end-state, limitations (constraints & restraints), delays, pre-conditions for success and assumptions• Analyse/identify/determine your own level tasks (assigned and implied).• Analyse Key-Factors (force, time, space and civil environment).• Develop Mission Statement.• Develop Operational Design.• Determine Critical Information Requirements.• Determine Initial Force Estimate.• Prepare/deliver the Mission Analysis Briefing.• Develop the Commander's Planning Guidance.	Commander's Planning Guidance, which is used to initiate planning by subordinate HQs



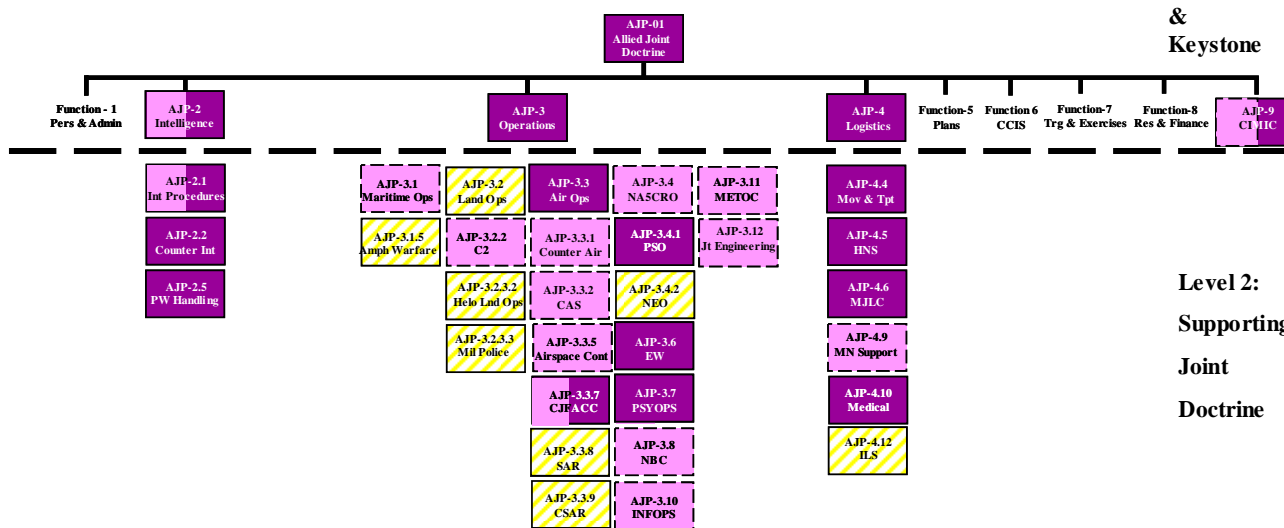
PLANNING STAGES	STEPS	TASKS	OUTPUT
CONCEPT DEVELOPMENT	<ul style="list-style-type: none">• Staff Analysis• Develop own COAs• Deliver Decision Brief• Develop a CONOPS• Seek approval• Develop SOR	<ul style="list-style-type: none">• Expand the OPG as appropriate.• Review the Commander's Planning Guidance.• Update the situation to include refined opposing forces COAs.• Analyse situation and factors effecting COA development and make deductions.• Develop own tentative COAs.• Analyse tentative COAs (test, refinement, war game, compare).• Prepare/deliver Decision Brief.• Select Preferred COA.• Develop CONOPS and forward for approval.• Develop Provisional Statement of Requirements (SOR).	CONOPS Provisional SOR
PLAN DEVELOPMENT	<ul style="list-style-type: none">• Develop• Co-ordinate• Seek approval• Issue plan• 	<ul style="list-style-type: none">• Further refine commander's intent and concept as required.• Identify forces required.• Co-ordinate/organise force deployment.• Conduct Sustainment and Force Protection Planning.• Co-ordinate and write COP/SDP/OPLAN.• Write SUPLANS.• Write Branch Plans.• Seek COP/SDP/OPLAN approval.• Issue COP/SDP/OPLANs and SUPLANS.	Family of Plans
PLAN REVIEW	<ul style="list-style-type: none">• Review Plan• Evaluate Plan• Deliver Revised Decision Briefing (if required)	<ul style="list-style-type: none">• Conduct Progress Review for on-going operations.• Conduct Periodic Review.• Conduct exercises and/or war games.• Conduct Revised Decision Briefing as required.• Update and issue amendments as required.• Prepare and Issue plans as required.	Updated Plan



Anexo F - Hierarquia da Doutrina Aliada Conjunta.

Allied Joint Doctrine Hierarchy

Level 1:
Capstone
&
Keystone



Level 2:
Supporting
Joint
Doctrine

Legend

	Promulgated AJP
	AJP under ratification
	AJP under development
	Placeholder for AJP to be developed from level 3
	Level 3 pub to be developed as an AJP
	Pub to remain in Level 3

ATP-1 (ATP-3.1.1) Mar Tac Doc	ATP-55 (ATP-3.1.1.1) CI Mar Tac	ATP-32 (ATP-3.2.1) Land Ops	ATP-56 (ATP-3.3.2.1) CAS TTPs	ATP-53 (ATP-3.3.4.3) Air Transp	ATP-44 (ATP-3.6.1) Air EW
ATP-31 (ATP-3.1.2) AWW Ops	ATP-36 (ATP-3.1.5) Ship Shore	ATP-52 (ATP-3.2.3.1) Ld Eng Doc	ATP-34 (ATP-3.3.3) TASMO	ATP-61 (ATP-3.3.4.5) Rece & Surv	ATP-51 (ATP-3.6.2) Land EW
ATP-18 (ATP-3.1.4) Sub Ops	ATP-37 (ATP-3.1.5) Supp Arms	ATP-49 (ATP-3.2.3.2) Helo Lnd Ops	ATP-56 (ATP-3.3.4) Sup Air Ops	ATP-47 (ATP-3.3.4.5.1) Rece Hdbk	ATP-40 (ATP-3.3.8) SAR
ATP-57 (ATP-3.1.4.1) Sub Rescue	ATP-39 (ATP-3.1.5) Amph Emb	ATP-12 (ATP-3.2.3.3) MIL Police	ATP-3.3.4.1 Air Drop Sys	ATP-3.3.4.8 STO	ATP-62 (ATP-3.3.9) CSAR

Level 3: Joint Applicable Doctrine

Notes:

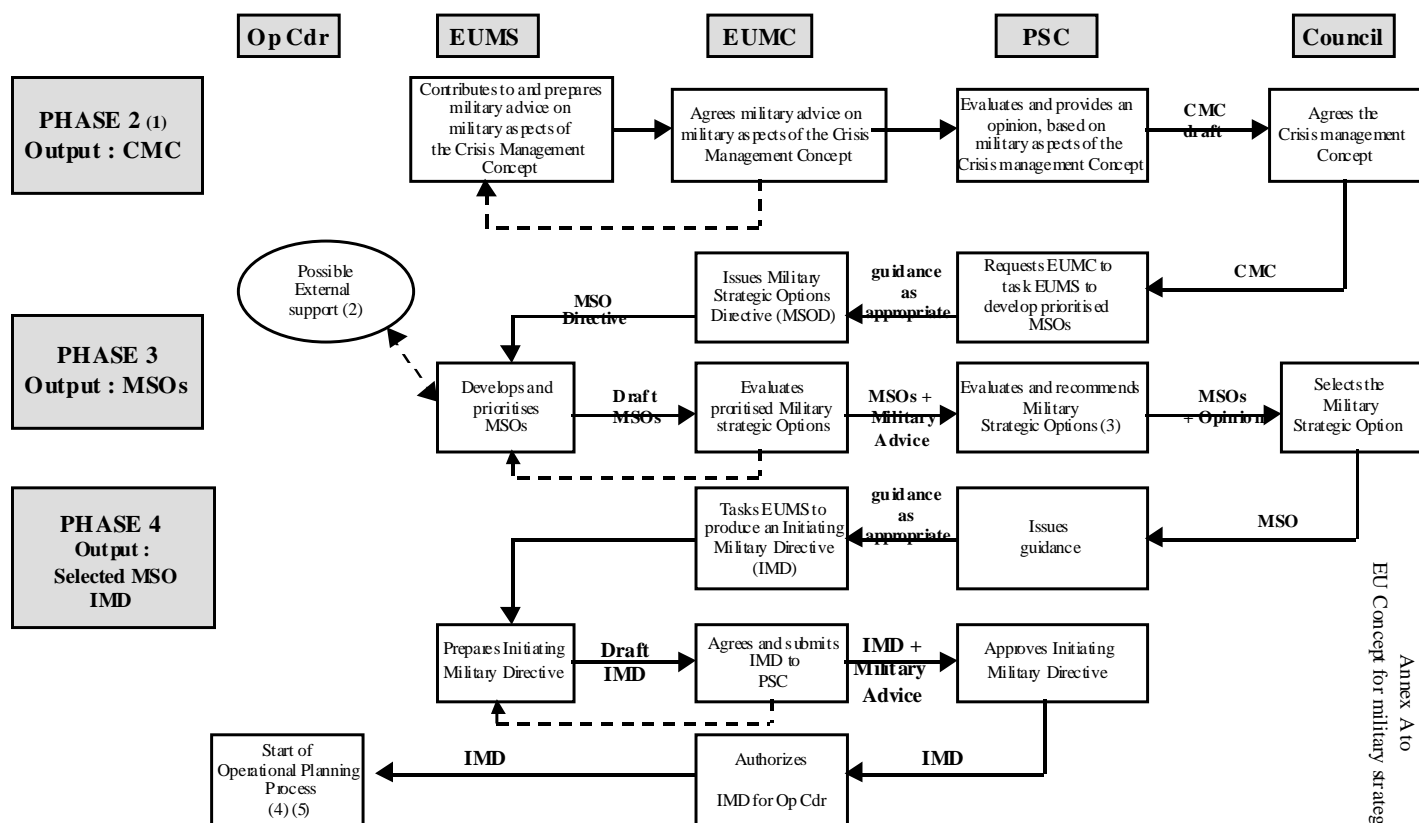
- Function 5. GOP, Functional & Regional Planning Guides are currently used for planning Jt Ops. The planning guides and the planning principles in Capstone and Keystone AJPs provide necessary guidance.
- Function 6. Requirement for doctrine recognised, SHAPE should begin work within the next 6 months.
- H2 Committee will request AJOD WG invite JALLC to develop Function 7 doctrine.
- ATP 3.3.3 (Air Mar. Coord. HB) may migrate to Lvl 2 if upgraded from handbook (will be validated by Nations).

Fonte: AJODWG 2002



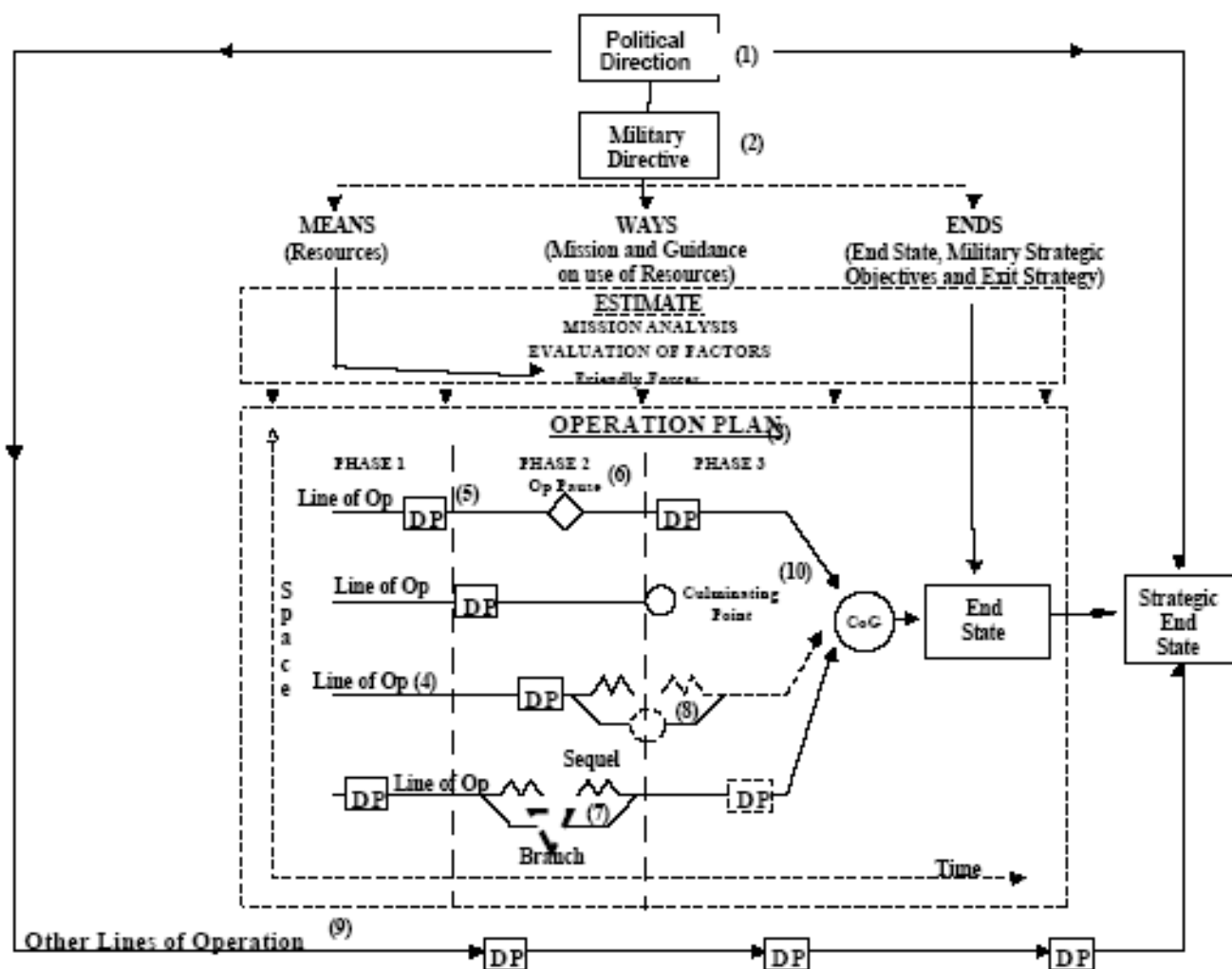
Anexo G – Procedimentos para a gestão de crises da EU.

Illustrative Crisis Response Military Strategic Planning Process



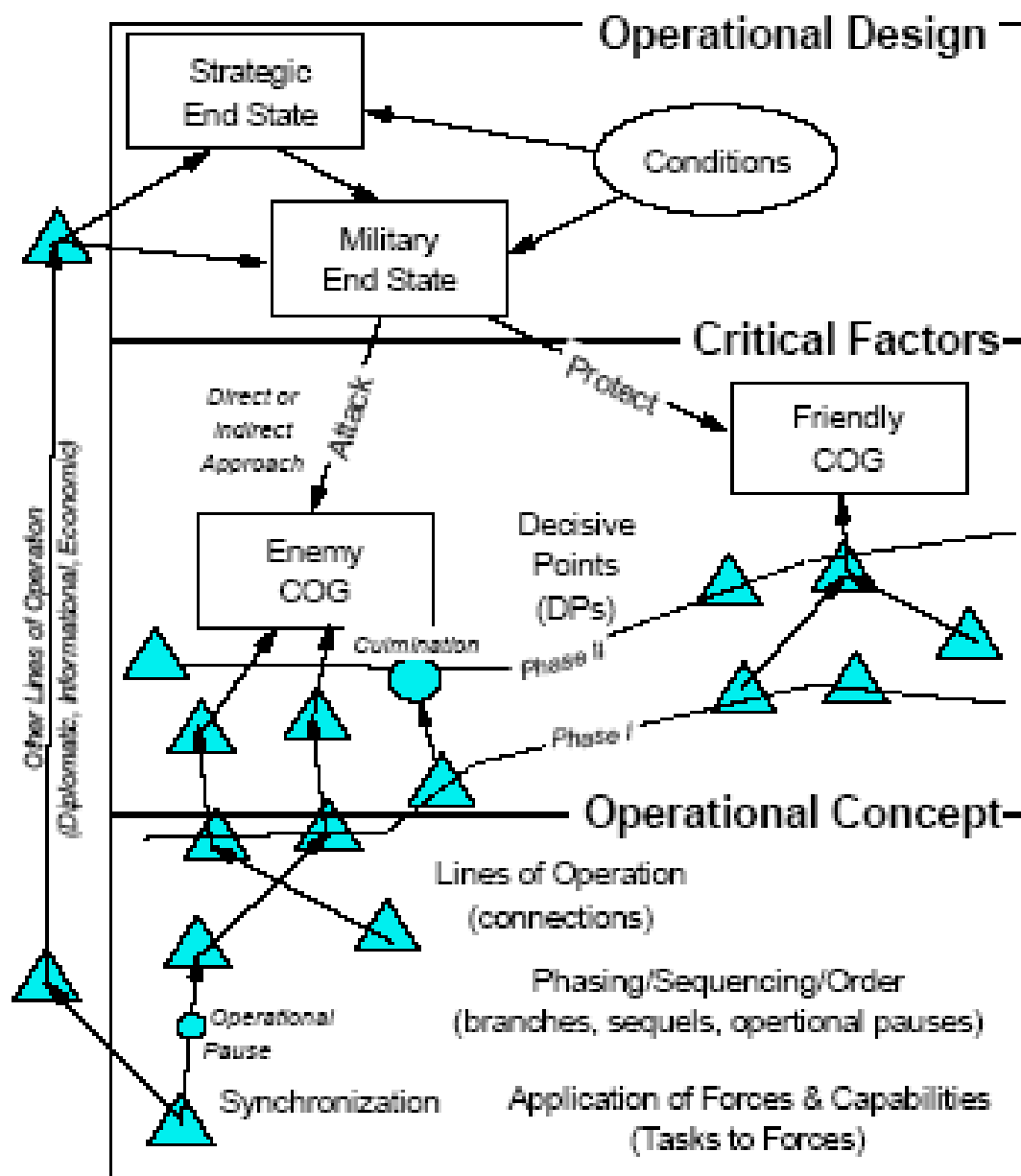


Anexo H – Desenho Operacional.



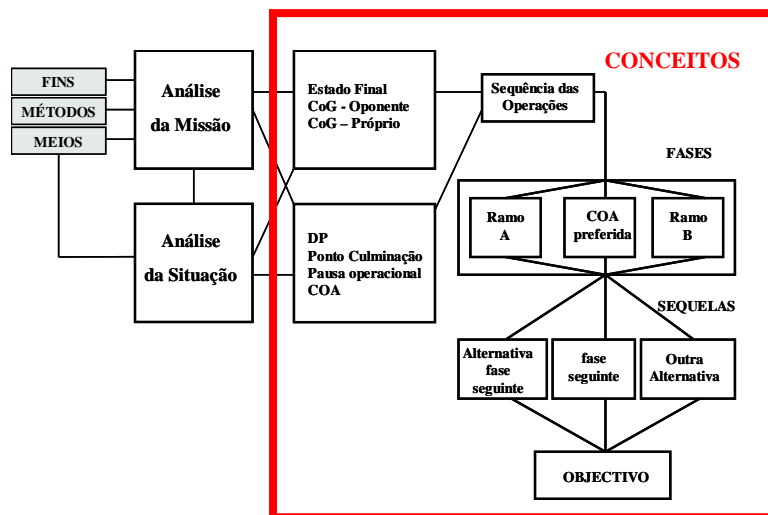
Fonte: AJP 3- Annex 3B e JWP 0-10 Appendix 7B

Outra abordagem na sistematização do desenho operacional é a realizada no “The Joint Force & Operational Warfighting SMARTbook” na sua página 5-5, que apresentamos na página seguinte.



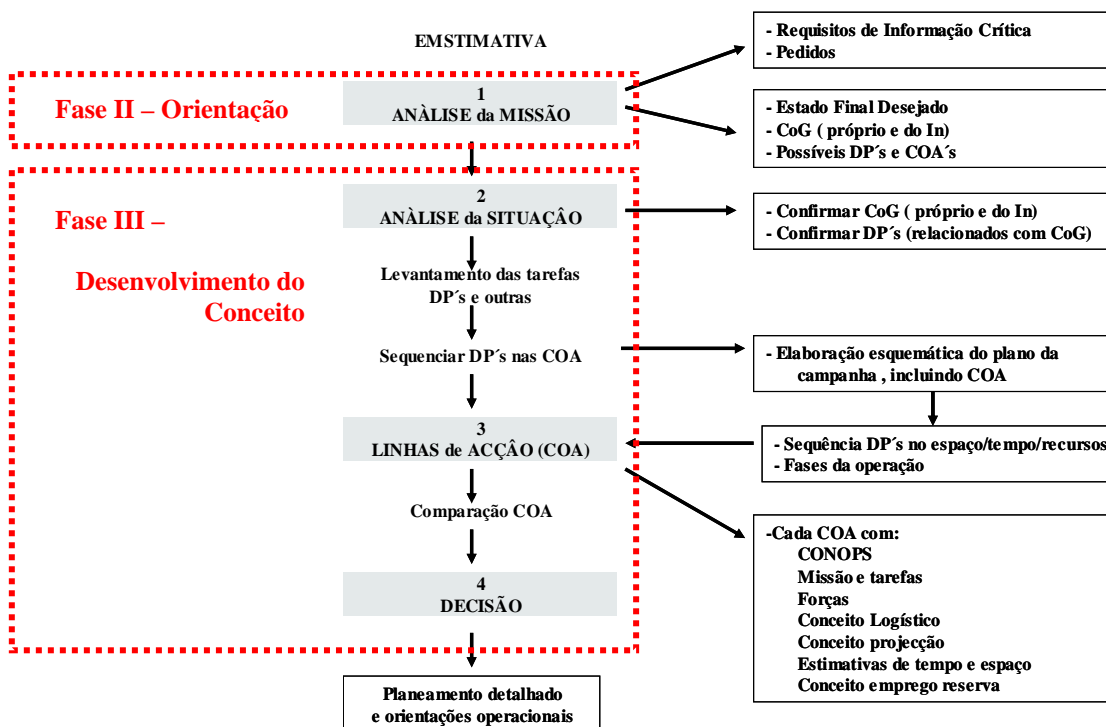


Anexo I – Relacionamento de Conceitos



Adaptado do AJP 3-Allied Joint Operations - ratification Draft 2, Set01.

Ou ainda de outra forma, menos gráfica:



Adaptado do JWP 0-10, Joint Warfare Publication ,Edition 1 ,SET 1999.



Anexo I – Planeamento Operacional em Portugal

Este Anexo faz a transcrição do Capítulo IV- Planeamento do ME 20-77-04 Operações de Evacuação de Não Combatentes, das páginas IV-1 á IV-10.